



Jolanta Bijańska, Krzysztof Wodarski

**Metody zarządzania  
a kształtowanie zaangażowania pracowników  
we współczesnych organizacjach**

**TEORIA I PRAKTYKA**



**Metody zarządzania  
a kształtowanie zaangażowania pracowników  
we współczesnych organizacjach**

Zapraszamy do naszej księgarni internetowej  
[www.wydawnictwo.tnoik.torun.pl/sklep/](http://www.wydawnictwo.tnoik.torun.pl/sklep/)



prawolubni 

---

Książka, którą nabyłeś, jest dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, abyś przestrzegał praw, jakie im przysługują. Jej zawartość możesz udostępnić nieodpłatnie osobom bliskim lub osobiście znanym. Ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz jej fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A kopiując jej część, rób to jedynie na użytek osobisty.

**SZANUJMY CUDZĄ WŁASNOŚĆ I PRAWO!**

Jolanta Bijańska, Krzysztof Wodarski

**Metody zarządzania  
a kształtowanie zaangażowania pracowników  
we współczesnych organizacjach**

TEORIA I PRAKTYKA



*wydawca*

---

© Copyright by

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa · Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności

„DOM ORGANIZATORA”

87-100 Toruń, ul. Czerwona Droga 8

tel. (+ 48 56) 622 38 07, 622 28 98

<http://www.tnoik.torun.pl>

e-mail [wydawnictwo@tnoik.torun.pl](mailto:wydawnictwo@tnoik.torun.pl)



Recenzent

**Dr hab. inż. Zbigniew Wiśniewski**

Profesor Politechniki Łódzkiej

ISBN 9 78-83-7285-950-1

Printed in Poland

Toruń

Wydanie I

Druk ukończono w 2020 r.

---

*przygotowanie do druku*

---

Projekt okładki

Piotr Kabacinski

Grafika na okładce: © REDPIXEL - Adobe Stock

Studio KROPKA dtp · Piotr Kabacinski

tel. kom. 602 303 814

e-mail: [bturo@swk.com.pl](mailto:bturo@swk.com.pl)

Wszystkie prawa zastrzeżone. Żadna część tej książki nie może być powielana ani rozpowszechniana za pomocą urządzeń elektronicznych, mechanicznych, kopiujących, nagrywających i innych, bez uprzedniego wyrażenia zgody przez wydawcę i autora.

## Spis treści

Wprowadzenie.....	9
C Z Ę Ś Ć I . T E O R I A	
1. Zarządzanie przez komunikowanie się.....	19
1.1. Istota metody.....	20
1.2. Kanały komunikacji.....	25
1.3. Formy komunikacji.....	30
1.4. Wpływ stosowania metody na zaangażowanie pracowników....	37
2. Zarządzanie przez kulturę organizacyjną.....	39
2.1. Pojęcie kultury organizacyjnej oraz jej typologie.....	40
2.2. Istota metody.....	47
2.3. Wpływ stosowania metody na zaangażowanie pracowników....	53
3. Zarządzanie przez wartości.....	55
3.1. Pojęcie wartości i ich znaczenie dla organizacji.....	56
3.2. Istota metody.....	61
3.3. Wpływ stosowania metody na zaangażowanie pracowników....	67
4. Zarządzanie przez motywowanie.....	69
4.1. Istota metody.....	70
4.2. Teorie motywowania.....	72
4.3. Narzędzia motywacyjne.....	85
4.4. Wpływ stosowania metody na zaangażowanie pracowników....	89
5. Zarządzanie przez delegowanie.....	91
5.1. Zasady.....	92
5.2. Istota metody.....	95
5.3. Bariery.....	100
5.4. Wpływ stosowania metody na zaangażowanie pracowników....	102

6. Zarządzanie przez wyjątki.....	105
6.1. Zasady .....	106
6.2. Istota metody .....	107
6.3. Wpływ stosowania metody na zaangażowanie pracowników....	109
7. Zarządzanie przez cele .....	111
7.1. Pojęcie, rola i klasyfikacja celów .....	112
7.2. Założenia.....	114
7.3. Istota metody .....	118
7.4. Wpływ stosowania metody na zaangażowanie pracowników....	127
8. Zarządzanie przez partycypację .....	131
8.1. Odmiany partycypacji pracowniczej.....	133
8.2. Istota metody .....	137
8.3. Wpływ stosowania metody na zaangażowanie pracowników....	140
9. Zarządzanie przez marketing wewnętrzny .....	143
9.1. Założenia.....	145
9.2. Istota metody .....	147
9.3. Wpływ stosowania metody na zaangażowanie pracowników....	152
10. Zarządzanie przez kompetencje .....	155
10.1. Pojęcie kompetencji i problem opisu ich zestawu .....	156
10.2. Istota metody .....	159
10.3. Wpływ stosowania metody na zaangażowanie pracowników...	165
11. Zarządzanie przez grupy autonomiczne .....	167
11.1. Pojęcie grup autonomicznych i ich cechy .....	168
11.2. Założenia.....	170
11.3. Istota metody .....	171
11.4. Wpływ stosowania metody na zaangażowanie pracowników...	175
12. Zarządzanie przez koła jakości .....	177
12.1. Zasady .....	178
12.2. Istota metody .....	180
12.3. Techniki i narzędzia pracy kół jakości .....	186
12.4. Wpływ stosowania metody na zaangażowanie pracowników...	188

---

13. Zarządzanie przez innowacje .....	191
13.1. Innowacje i innowacyjność organizacji .....	192
13.2. Istota metody .....	196
13.3. Wpływ stosowania metody na zaangażowanie pracowników...	200
14. Zarządzanie przez kontrolę .....	203
14.1. Zasady .....	204
14.2. Istota metody .....	207
14.3. Wpływ stosowania metody na zaangażowanie pracowników...	208
15. Zarządzanie przez konflikty .....	211
15.1. Założenia.....	213
15.2. Istota metody .....	217
15.3. Wpływ stosowania metody na zaangażowanie pracowników...	224

## CZĘŚĆ II. PRAKTYKA

16. Cel, technika badań i charakterystyka respondentów.....	229
17. Wyniki badań.....	233
17.1. Wykorzystywanie metod zarządzania .....	233
17.2. Ocena wybranych aspektów wdrożenia i stosowania metod zarządzania .....	238
17.3. Wpływ stosowania metod zarządzania na zaangażowanie pracowników .....	247
18. Uwagi do wyników badań .....	283
Literatura .....	285
Załącznik.....	301





## Wprowadzenie

*„Klienci nie są najważniejsi. Pracownicy są najważniejsi.  
Jeżeli zadbasz o swoich pracowników, oni zatroszczą się o klientów”*

*Richard Branson*

Wyzwaniem dla współczesnego zarządzania stają się zaangażowani pracownicy. Wynika to z coraz częściej występującej świadomości, że pełni energii, kreatywni, nastawieni entuzjastycznie ludzie są głównym źródłem kreowania wartości organizacji i decydują o przewadze konkurencyjnej w większym stopniu niż czynniki technologiczne czy finansowe<sup>1</sup>.

W literaturze przedmiotu przedstawia się wiele wyników rozważań w zakresie zaangażowania pracowników. Wiąże się to z ewolucją koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi w kierunku zarządzania kapitałem ludzkim, związaną m.in. ze zmianą stosunku pracodawców do pracowników i przejściem od administrowania kadrami do zarządzania pracownikami rozumianymi jako kapitał tworzący wartość<sup>2</sup>.

Fundamentem zarządzania kapitałem ludzkim jest uznanie pracowników za aktywa organizacji<sup>3</sup>. Skutkuje to koniecznością podmiotowego traktowania pracowników, a także koncentracji na tworzeniu im warunków umożliwiających osiągnięcie wysokiego poziomu satysfakcji zawodowej<sup>4</sup>, który przekłada się na charakter ich związku z organizacją i zaan-

---

<sup>1</sup> Juchnowicz M., Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 7.

<sup>2</sup> Oczkowska R., Zarządzanie zasobami ludzkimi organizacji – geneza i rozwój koncepcji [w:] Oczkowska R. (red.), Zarządzanie zasobami ludzkimi. Uwarunkowania · Instrumenty · Trendy. PWN, Warszawa 2019, s. 27.

<sup>3</sup> Cook S., The Essential Guide to Employee Engagement. Kogan Page, London–Philadelphia 2008, s. 25.

<sup>4</sup> Hamel G., Breen B., Zarządzanie jutra. Jakie jest Twoje miejsce w przyszłości. Harvard Business School Press. Wyd. Red Horse, Lublin 2009, s. 317.

gażowania na jej rzecz<sup>5</sup>. Zależność tę potwierdzają liczne badania, które dowodzą istnienie pozytywnego wpływu satysfakcji na poziom zaangażowania pracowników, w tym na identyfikację z organizacją, a także akcentują przełożenie satysfakcji na wyniki pracy, takie jak zadowolenie klientów, wycofanie (rotacja i absencje) czy liczba wypadków w pracy<sup>6</sup>.

Istotę zaangażowania pracowników warto rozpatrywać w aspekcie ich postawy<sup>7</sup>. Należy w tym miejscu nadmienić, że zaangażowanie jest jedną z naczelných postaw wymaganych u współczesnych pracowników<sup>8</sup>. Z interpretacji zaangażowania jako określonej postawy wynika, że jest to intelektualne i emocjonalne oddanie organizacji lub wielkość wysiłku włożonego przez pracownika<sup>9</sup>. Jest to stan, w którym pracownicy udzielają się w pracy, są wobec niej pozytywnie nastawieni i zadowoleni<sup>10</sup>, a także mają intencję pozostania w organizacji i chęć dobrowolnego ponoszenia wysiłków na rzecz sukcesu pracodawcy<sup>11</sup>. Wysiłki

---

<sup>5</sup> Juchnowicz M., Zarządzanie kapitałem ludzkim a poziom zaangażowania pracowników. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, 3–4/2010, s. 57–58.

<sup>6</sup> Juchnowicz M., Satysfakcja zawodowa pracowników. Kreator kapitału ludzkiego. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014, s. 54, 58 [za:] Yücel I., Examining the Relationships among Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: An Empirical Study. *International Journal of Business and Management*, 7/2012, s. 44–58; Whitman D.S., Van Rooy D.L., Viswesvaran C., Satisfaction, citizenship behaviors, and performance in work units: A meta-analysis of collective construct relations. *Personnel psychology*, 63/2010, s. 41–81.

<sup>7</sup> Juchnowicz M., Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 33–36.

<sup>8</sup> Miłkuła B., Organizacje oparte na wiedzy. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, s. 217.

<sup>9</sup> Saks A.M., Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21, 7/2006, s. 600–619.

<sup>10</sup> Berry M.L., Morris M.L., The Impact of Employee Engagement Factors and Job Satisfaction on Turnover Intent. Paper presented at the Academy of Human Resource Development International Research Conference in The Americas, Panama City, FL, 2008; [www.eric.ed.gov/](http://www.eric.ed.gov/), s. 2; Schaufeli W.B., Salanova M., Gonzalez-Roma V., Bakker A.B., The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3/2002, s. 71–92.

<sup>11</sup> Wójcik M., Zaangażowany poszukiwany. *Personel i Zarządzanie*, 1/2009, s. 36–39; Macey W.H., Schneider B., The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*. 1/2008, s. 7.

te mogą wykraczać poza formalne obowiązki<sup>12</sup>, zatem mogą wymagać poświęcenia dodatkowego czasu. O zaangażowaniu w kontekście postawy można mówić wówczas, gdy pracownicy są szczerze zainteresowani i zaabsorbowani pracą, wykazują entuzjazm do pracy, co przekłada się na ich pozytywne nastawienie do wartości i celów organizacji, na świadomość jej potrzeb, a także na współpracę z innymi na jej rzecz<sup>13</sup>. Taka postawa często prowadzi do zacierania się granicy między pracą a życiem osobistym<sup>14</sup> i odnosi się m.in. do<sup>15</sup>:

- zaangażowania w organizację, czyli do identyfikacji z jej misją, wspólnymi wartościami, a także z celami,
- zaangażowania w pracę, czyli do gotowości do działania i wykonywania codziennych zadań i obowiązków,
- zaangażowania w zawód, czyli do aktywności zawodowej i konsekwentnej realizacji ścieżki kariery zawodowej,
- zaangażowania w środowisko społeczne, czyli do kształtowania pozytywnych relacji i utożsamiania się z kadrą menedżerską oraz ze współpracownikami.

Wskazane kategorie zaangażowania kształtują postawę pracowników, która przejawia się określonymi zachowaniami, a w szczególności<sup>16</sup>:

---

<sup>12</sup> Armstrong M., Zarządzanie wynagrodzeniami. Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009, s. 123.

<sup>13</sup> Vance R.I., Employee Engagement and Commitment. A guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization. SHRM Foundation 2006; <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/Employee-Engagement-Commitment.pdf>, s. 3.

<sup>14</sup> Sikorski Cz., Kultura organizacyjna. C.H.Beck, Warszawa 2006, s. 216.

<sup>15</sup> Bugol M., Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania. Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2006, s. 86; Juchniewicz M., Satysfakcja zawodowa pracowników. Kreator kapitału ludzkiego. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014, s. 56 [za:] Boshoff Ch., Mels G., The Impact of Multiple Commitments on Intentions to Resign: An Empirical Assessment. British Journal of Management (3), 11/ 2000.

<sup>16</sup> Juchniewicz M., Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 36–37, [za:] Bugol M., Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania. Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2006, s. 90–91; Juchniewicz M., Satysfakcja zawodowa pracowników. Kreator kapitału ludzkiego. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014, s. 55, 57 [za:] Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 126.

- chęcią stabilizacji zatrudnienia, której wyrazem jest pragnienie długookresowej pracy na rzecz organizacji i brak zainteresowania zmianą miejsca pracy,
- identyfikacją z organizacją, której wyrazem jest duma z bycia jej pracownikiem, utożsamianie się z jej wartościami i wspieranie jej celów,
- pasją zawodową, której wyrazem są entuzjazm, innowacyjność, skłonność do rozwoju, co wynika ze zgodności treści pracy z zainteresowaniami, cechami osobowymi i aspiracjami,
- efektywnym działaniem na rzecz organizacji, którego wyrazem jest wykazywanie dużej aktywności zawodowej i inicjatywy, dyspozycyjność oraz zrozumienie dla dodatkowych obowiązków, przejmowanie odpowiedzialności, współpraca, a także zaufanie do kadry menedżerskiej i współpracowników.

Ze względu na wyróżnione zachowania, kształtowanie postawy zaangażowania u pracowników stanowi wyzwanie dla kadry menedżerskiej współczesnych organizacji. W szczególności wyzwaniem tym jest określenie sposobów oddziaływania na pracowników, które będą kształtowały ich zaangażowanie i uzyskiwanie nadzwyczajnych rezultatów<sup>17</sup>. Sprostanie temu wyzwaniu wymaga zarządzania kapitałem ludzkim, zorientowanego m.in. na<sup>18</sup>:

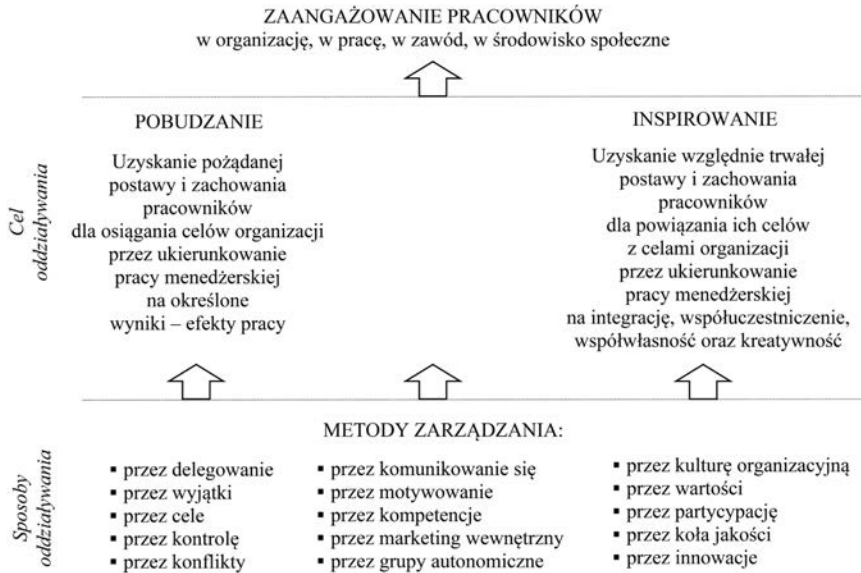
- budowanie relacji opartych na otwartej komunikacji,
- integrowanie pracowników, pracę zespołową,
- elastyczne motywowanie i kształtowanie aktywności zawodowej m.in. przez interesującą i inspirującą pracę, perspektywy rozwoju, udział w podejmowaniu decyzji, samodzielność działania oraz wynagradzanie za kompetencje,
- kreatywność i innowacyjność,
- ograniczanie kontroli,
- twórcze rozwiązywanie konfliktów.

---

<sup>17</sup> Hamel G., Breen B., Zarządzanie jutra. Jakie jest Twoje miejsce w przyszłości. Harvard Business School Press, Red Horse, Lublin 2009, s. 317.

<sup>18</sup> Juchnowicz M., Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 15, 49–50, 53.

Wydaje się, że sprostanie temu wyzwaniu jest możliwe dzięki wykorzystywaniu metod zarządzania, stanowiących sposoby oddziaływania przez menedżerów na pracowników ukierunkowane na ich pobudzenie oraz inspirowanie, które różnią się celem oddziaływania, ale są zorientowane na kształtowanie zaangażowania, co przedstawiono na rys. 1.



Rys. 1. Pobudzenie oraz inspirowanie pracowników jako sposoby kształtowania ich zaangażowania z wykorzystaniem wybranych metod zarządzania

Opracowanie własne.

W niniejszej publikacji przedstawiono rozważania w zakresie metod zarządzania wyróżnionych na rys. 1. W szczególności, na tle wyników przeglądu literatury opisanych w części I. TEORIA, w części II. PRAKTYKA przedstawiono wyniki badań ukierunkowanych na wskazanie, które z tych metod są wykorzystywane w wybranych organizacjach – polskich mikro, małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach, a także na ocenę wybranych aspektów ich wdrożenia oraz stosowania. W badaniach uwzględniono ponadto zagadnienie wpływu stosowania poszczególnych metod na zaangażowanie pracowników, które jest zdeterminowane ich poczuciem (wewnętrznym przekonaniem) sensowności pracy i możliwości rozwoju kariery, bezpieczeństwa i wsparcia organizacyjne-

go, docenienia i uznania w organizacji, a także wspólnoty i przywiązania do organizacji.

Należy zauważyć, że istotne znaczenie dla skuteczności wykorzystania wszystkich wymienionych metod w zakresie kształtowania zaangażowania pracowników ma ich ukierunkowanie na czynniki, które determinują jego poziom. Wśród tych czynników, jako kluczowe w literaturze wskazuje się zachowania przywódcze wyższej kadry zarządzającej – menedżerskiej<sup>19</sup>. Podkreśla się także rolę bezpośredniego kierownika – menedżera. Jeśli ma on autorytet nieformalny, cieszy się pełnym zaufaniem, wiarygodnością i szacunkiem wśród pracowników – to jest autentycznym przywódcą organizacyjnym, mającym większe znaczenie niż jakikolwiek inny czynnik powodujący zaangażowanie pracowników. Wynika to z badań, m.in.<sup>20</sup>:

- przeprowadzonych przez Bruce’a Tulgana i firmę Rain-makerThinking Inc., obejmujących w sumie ponad milion respondentów, które wykazały, że bezpośredni przełożony jest dla pracownika najważniejszą osobą w organizacji,
- przeprowadzonych przez GFMP Management Consultants w kilkunastu czołowych organizacjach w Polsce, które wykazały, że dobre lub złe relacje pracownika z bezpośrednim przełożonym wpływają nie tylko na zaangażowanie, ale także na ocenę ogólnego zadowolenia z pracy oraz ocenę danej organizacji.

Ze względu na znaczenie autentycznego przywództwa w literaturze<sup>21</sup> akcentuje się znaczenie szkolenia menedżerów w celu poprawy jakości zarządzania oraz zwiększania ich kompetencji w określonych dziedzinach wiedzy. Podkreśla się także, że autentyczne przywództwo menedżera zależy również od jego innych cech, takich jak m.in. dzie-

---

<sup>19</sup> Juchnowicz M., *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 53 [za:] Smythe J., *CEO – dyrektor do spraw zaangażowania*. Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009, s. 101, 105–106, 236–239; Croston D., *Employee Engagement. The People First. Approach to Building a Business*. Moonstone Media, Sydney 2008, s. 166.

<sup>20</sup> Kopera A., *Zarządzanie zaangażowaniem pracowników i wspieranie menedżerów w budowaniu zaangażowania pracowników*; <http://www.hrmpartners.pl/docs/artykuly/4-zarzadzanie-zaangazowaniem-pracownikow.pdf>

<sup>21</sup> Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 126.

lenie się wizją, dawanie przykładu, postępowanie etyczne, umiejętność podejmowania trudnych decyzji, a także stosowania odpowiednich metod zarządzania.

Oprócz autentycznego przywództwa w literaturze<sup>22</sup> wyróżnia się wiele innych czynników, które mają wpływ na kształtowanie zaangażowania pracowników. Dość duża liczba tych czynników jest wynikiem badań zorientowanych na różnorodne cele, prowadzonych w różnych kontekstach czy w odmiennych warunkach. Z tego powodu przyjęto, że w niniejszej publikacji zostaną przeanalizowane wskazane metody zarządzania w aspekcie czynników, które pozytywnie wpływają na zaangażowanie w organizację, w pracę, w zawód, w środowisko społeczne, w ujęciu teoretycznym i praktycznym, na podstawie badań przeprowadzonych w polskich przedsiębiorstwach w zakresie stosowania metod zarządzania oraz ich wpływu na zaangażowanie pracowników.

\* \* \*

*Niniejsza publikacja jest dedykowana studentom kierunków związanych z zarządzaniem. Jej Autorzy mają również nadzieję, że będzie ona interesującym materiałem dla praktyków zarządzania, ponieważ opisane w niej metody ukierunkowane na zaangażowanie pracowników mają znaczenie dla skuteczności i efektywności funkcjonowania współczesnych organizacji.*

---

<sup>22</sup> Juchnowicz M., Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 53–75 [za:] Croston D., Employee Engagement. The People First. Approach to Building a Business. Moonstone Media, Sydney 2008, s. 166, Robinson D., Perryman S., Hayday S., The Drivers of Employee Engagement. IES Report Research Report, Brighton, Sussex 2004, s. 23, Łuźniak-Piecha M., Kontrakt psychologiczny i wsparcie organizacyjne jako kluczowe elementy budowania zaangażowania organizacyjnego. Przegląd koncepcji badawczych. Edukacja Ekonomistów i Menedżerów, 12/2009, Ayers, K.E., Engagement is Not Enough. You Need Passionate Employees to Achive Your Dream. Advantage Media Group, Charleston 2006, s. 20; Juchniewicz M., Satysfakcja zawodowa pracowników. Kreator kapitału ludzkiego. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014, s. 70–71, 75–79.







CZĘŚĆ I  
TEORIA



## 1. Zarządzanie przez komunikowanie się

Prawidłowe komunikowanie się ma kluczowe znaczenie dla zarządzania kapitałem ludzkim, stanowiąc równocześnie fundament autentycznego przywództwa i budowania prawidłowych relacji międzyludzkich, a zatem powinno wpływać na kształtowanie zaangażowania pracowników. Jest także podstawą do wdrażania i stosowania wszystkich metod zarządzania będących przedmiotem rozważań w tej publikacji, ukierunkowanych na pobudzenie i inspirowanie pracowników.

Współczesny menedżer ok. 70% procent czasu pracy spędza na komunikowaniu się. Ma ono bowiem bardzo ważne znaczenie w realizacji funkcji zarządzania<sup>23</sup>:

- w planowaniu występuje m.in. w obszarze definiowania celów oraz sposobów i środków ich realizacji, a także w podejmowaniu decyzji,
- w organizowaniu dotyczy m.in. sfery określania oraz delegowania celów, zadań i uprawnień, a także koordynacji pracy i wprowadzania zmian,
- w motywowaniu umożliwia m.in. poznanie potrzeb pracowników, opracowanie odpowiedniego systemu motywacyjnego oraz dokonanie oceny pracowników,
- w kontrolowaniu dostarcza m.in. informacji o powinnościach i obowiązkach pracowników czy grup, a także o stopniu ich realizacji i o pojawiających się problemach, dzięki czemu możliwe jest wyznaczenie działań korygujących.

Ponadto warto zwrócić uwagę, że komunikowanie się spełnia także funkcję emotywną. Umożliwia bowiem wyrażanie emocji, uczuć, tym samym pozwalając na zaspokojenie psychospołecznych potrzeb uczestników organizacji<sup>24</sup>.

---

<sup>23</sup> Makara-Studzińska M., Jak zwiększyć swoją siłę, czyli o skutecznej komunikacji w biznesie. Wydawnictwo Słowa i Myśli, Lublin 2013, s. 4.

<sup>24</sup> Siemiński M., Proces komunikacji [w:] Mioduszewski J. (red.), Metody organizacji i zarządzania. Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, EXPOL, Olsztyn 2013, s. 126.

Ze znaczenia komunikowania się dla zarządzania kapitałem ludzkim powstała *metoda zarządzania przez komunikowanie*<sup>25</sup>, akcentująca, że komunikacja jest immanentną cechą zarządzania, a korzyści wynikające z jej świadomego i celowego stosowania rzutują na skuteczność i efektywność funkcjonowania organizacji. Istotą tej metody jest budowanie i doskonalenie systemu stałego informowania pracowników o głównych celach, problemach, zamierzeniach kierownictwa organizacji oraz o jej aktualnej i docelowej pozycji na rynku. Bezpośrednim celem tej metody jest więc doinformowanie pracowników w nadziei, że przyczyni się to do stworzenia klimatu wzajemnego zaufania pomiędzy kadrami menedżerską a pracownikami, a dzięki temu do lepszej motywacji i pozytywnych zachowań na rzecz organizacji, w tym do decentralizacji uprawnień oraz działania w grupie<sup>26</sup>. Tak sformułowany cel oznacza zorientowanie tej metody zarządzania na wzrost zaangażowania pracowników.

Podstawą do skutecznego stosowania tej metody jest wiedza z zakresu jej istoty, kanałów komunikacji oraz jej form, a także jej wpływu na kształtowanie zaangażowania pracowników.

## 1.1. Istota metody

Komunikacja polega na przekazywaniu informacji, uczuć, pragnień zakodowanych w symbole stanowiące komunikaty, mające określone znaczenie dla podmiotów biorących udział w tym procesie<sup>27</sup>. Skuteczność tego procesu wymaga spełnienia trzech warunków<sup>28</sup>: 1) muszą być

---

<sup>25</sup> Stańczyk S., Zarządzanie przez komunikowanie [w:] Perechuda K., Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 169–180.

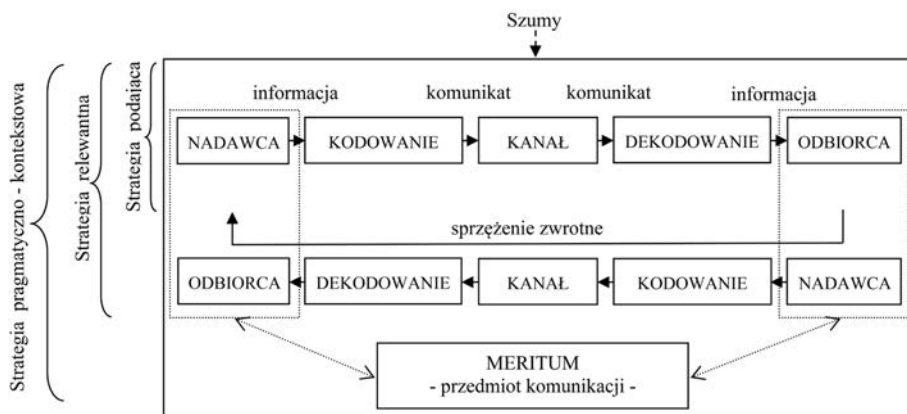
<sup>26</sup> Glińska-Neweś A., Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie. Dom Organizatora, Toruń 2007, s. 100; Czerska M., Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera. Difin, Warszawa 2003, s. 137.

<sup>27</sup> Bartosik-Purgat M., Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym. PWE, Warszawa 2006, s. 53; Bieniok H. i in., Metody sprawnego zarządzania. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2011, s. 220.

<sup>28</sup> Sikorski Cz., Język konfliktu. Kultura komunikacji społecznej w organizacji. CH Beck, Warszawa 2005, s. 77.

przynajmniej dwie osoby – nadawca i odbiorca komunikatu, 2) musi istnieć informacja, będąca przedmiotem procesu komunikacyjnego, 3) odbiorca komunikatu musi być w stanie zinterpretować jego znaczenie.

Z punktu widzenia kształtowania zaangażowania pracowników istotne znaczenie ma przedstawienie istoty tej metody w ujęciu trzech strategii, określanych jako: podająca, relewantna, pragmatyczno-kontekstowa<sup>29</sup>. Ich sens w odniesieniu do elementów procesu komunikacji przedstawiono na rys. 2.



Rys. 2. Elementy i strategie w procesie komunikacji  
Opracowanie własne.

Niezależnie od przyjętej strategii proces komunikacji inicjuje nadawca, który koduje informację w formę komunikatu. Kodowanie powinno zapewnić przekształcenie informacji w symboliczną postać, zrozumiałą dla odbiorcy. Komunikat może być przekazany przez różne kanały, związane z wybraną formą komunikacji – werbalną lub niewerbalną. Kanał może mieć charakter formalny lub nieformalny. O wyborze kanału komunikowania się decyduje nadawca. Komunikat przekazany wybranym kanałem musi być zdekodowany przez odbiorcę.

<sup>29</sup> Jabłonowska L., Proces komunikacyjny jako narzędzie kształtowania relacji [w:] Juchnowicz M., Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy-narzędzia-aplikacje. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014, s. 426–431 [za:] Nęcki Z., Komunikacja międzyludzka. Antykwa, Kluczbork 2000, s. 16–57.

Stosowanie strategii podającej oznacza komunikowanie jednostronne. Strategia ta ogranicza się zatem do przekazywania komunikatów przez nadawcę i polega na wydawaniu przez niego poleceń, formułowaniu roszczeń, skarg i gróźb, bez oczekiwania na reakcję odbiorcy. Nadawca zakłada, że to co przekazuje ma moc sprawczą i mimo świadomości szumów (o których mowa będzie w dalszej części rozważań) nie przywiązuje uwagi do tego, czy odbiorca zrozumiał komunikat i czy ma w związku z tym potrzebę przekazania informacji zwrotnej. Stosowanie tej strategii ma wpływ na kształtowanie zaangażowania pracownika, zwłaszcza gdy jest on odbiorcą, a menedżer nadawcą. Należy jednak zauważyć, że taka strategia wpływa raczej na pobudzanie niż na inspirowanie. Strategii tej nie należy stosować zbyt często, poza wyjątkowymi sytuacjami, m.in. w sytuacjach ekstremalnych, wymagających szybkich decyzji i działań czy w sytuacjach typowych i rutynowych – wtedy należy jednak pamiętać, że nadużywanie komunikowania może łączyć się z autorytarnym stylem kierowania, który negatywnie wpływa na autentyczne przywództwo, a także na poziom zaangażowania pracownika. Ze względu na znaczenie słowa „komunikowanie” przyjęto, że aby omawiana metoda zarządzania wpływała na zaangażowanie, do jej nazwy „zarządzanie przez komunikowanie”, należy dopisać „się”. Stąd w publikacji metodę tę określono jako zarządzanie przez komunikowanie się.

Komunikowanie się to stosowanie strategii relewantnej – dwustronnej. Jej istotą jest sprzężenie zwrotne, które umożliwia uniknięcie błędnych interpretacji, wpływa na wzrost pewności, buduje prawidłowe relacje międzyludzkie dzięki możliwości weryfikacji zgodności komunikatów, a więc może wpływać na inspirowanie przyczyniające się do zaangażowania pracowników. Wyróżnia się kilka rodzajów sprzężenia zwrotnego, m.in.<sup>30</sup>:

- szacowane, gdy przedstawia się stanowisko, opinię w danej sprawie,
- pozytywnie oceniające, gdy okazuje się aprobatę w danej sprawie,
- negatywnie oceniające, gdy wyjaśnia się wszelkiego rodzaju niejasności i koryguje błędy ze strony nadawcy,
- nieoceniające, gdy nie odwołuje się do opinii w konkretnej sprawie, a potwierdza otrzymanie i zrozumienie komunikatu.

---

<sup>30</sup> Stankiewicz J., Komunikowanie się w organizacji. Astrum, Wrocław 2006, s. 56–57.

Należy zauważyć, że dla skutecznego stosowania tej strategii ważne znaczenie mają tzw. szумы, np. emocje uczestników procesu komunikacji. Zatem w tej strategii, aby proces komunikacyjny był skuteczny, musi skupiać się na umiejętnościach jego uczestników: słuchania, odbierania i udzielania informacji zwrotnych, zadawania pytań, operowania komunikatem „ja” – w zakresie faktów i ich interpretacji, wyrażania uczuć i potrzeb, a także na świadomości stylów komunikacyjnych, mających wpływ na budowanie zaufania<sup>31</sup>. Prawidłowe dwustronne komunikowanie się, przez wzajemne wspieranie się członków organizacji, zwłaszcza w sytuacjach stabilnych, ma bardzo ważne znaczenie w kontekście pozytywnego wpływu na kształtowanie zaangażowania pracownika.

Strategia pragmatyczno – kontekstowa to trójstronna komunikacja. Nadawca i odbiorca nie są skoncentrowani na sobie, ale na przedmiocie procesu komunikacji – jego meritum<sup>32</sup>, np. określonych celach organizacyjnych. Taka trójstronna relacja, której najważniejszym elementem jest meritum komunikacji, pozwala na utrzymanie odpowiedniego poziomu emocjonalnego uczestników, wzajemny szacunek i respekt, koordynowanie działań na rzecz meritum i dzielenie się w tym celu wiedzą dla uzgodnienia wspólnych działań. Komunikacja trójstronna wymaga samoorganizacji i otwartych zachowań – swobody w wyrażaniu myśli i emocji oraz spójności komunikatów werbalnych i niewerbalnych. Uruchamia ona elastyczność działania, innowacyjność i kreatywność oraz w największym stopniu wzbogaca doświadczenia uczestników komunikacji, a zatem jest stosowanie pozwala na inspirowanie wpływające na zaangażowanie pracowników.

W procesie komunikacji ważną rolę odgrywają szумы. Istnieje wiele czynników powodujących szумы. Poza oczywistymi, np. hałasem, do czynników zakłócających lub uniemożliwiających poprawną komunikację zalicza się m.in.<sup>33</sup>:

1. Percepcję, która powoduje selektywne odczytywanie komunikatu, w zależności od potrzeb, motywacji, doświadczenia, sytuacji i cech osobowości odbiorcy;

---

<sup>31</sup> Jabłonkowska L., Style komunikacyjne w budowaniu zaufania w organizacji. Studia i Prace Kolegium Zarządzania Finansów. Zeszyt Naukowy nr 116, SGH, Warszawa 2012, s. 70–80.

<sup>32</sup> Frydrychowicz S., Komunikacja interpersonalna w zarządzaniu. Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań 2009, s. 53–55.

<sup>33</sup> Robbins P.P., Zasady zachowania w organizacji. Zysk i S-ka, Poznań 2000, s. 135–137.



2. Filtrowanie, które oznacza celowe działania zniekształcające informację w taki sposób, aby wydawała się ona korzystniejsza dla odbiorcy. Filtrowaniu sprzyja wzrost liczby szczebli hierarchicznych, determinujący okazje do tego typu działań;
3. Emocje, np. gniew, nienawiść, zazdrość, lęk, smutek, radość. Najbardziej utrudniające zrozumienie komunikatu są reakcje skrajne, które powodują, że ludzie nie odczytują komunikatu w sposób racjonalny;
4. Brak spójności, jednoznaczności w komunikacji werbalnej i niewerbalnej, który powoduje u odbiorcy poczucie zdezorientowania, niepewności, zagubienia i doprowadza do złego odczytania informacji;
5. Odmienność językową, powodowaną przede wszystkim wykształceniem, wiekiem oraz kulturą organizacyjną – artefaktami językowymi (np. żargonem);
6. Różnice kulturowo-narodowe, które powodują odmienne odczytywanie komunikatów niewerbalnych. Dotyczy to m.in.:
  - dystansu przestrzennego: w kulturach kontaktowych (np. Arabowie) preferuje się małe dystanse, a w kulturach niekontaktowych (np. Skandynawowie) dalsze dystanse między rozmówcami,
  - gestów zastępujących słowa i wyrażających specyficzne znaczenia (np. potakiwanie głową w Bułgarii wyraża przeczenie, a w Polsce potwierdzenie);
7. Wady wymowy, przede wszystkim jąkanie się, niewyraźna artykulacja, zbyt szybkie tempo mówienia, nieprawidłowy akcent czy dźwięki paralingwistyczne, np. westchnienia, przydźwięki w rodzaju „eee”, „yyy”.

Warto podkreślić, że ważne znaczenie w niwelowaniu szumów mają kompetencje komunikacyjne menedżera, które są jednym z podstawowych elementów autentycznego przywództwa. Kompetencje komunikacyjne wpływają pozytywnie na zaangażowanie pracowników, zwłaszcza jeśli menedżer<sup>34</sup>:

- ma jasną koncepcję komunikatu, opartą na dobrze określonej informacji,
- odpowiednio dobiera sposób przekazu komunikatu w języku znanym odbiorcy (nie chodzi wyłącznie o prawidłowe używanie okre-

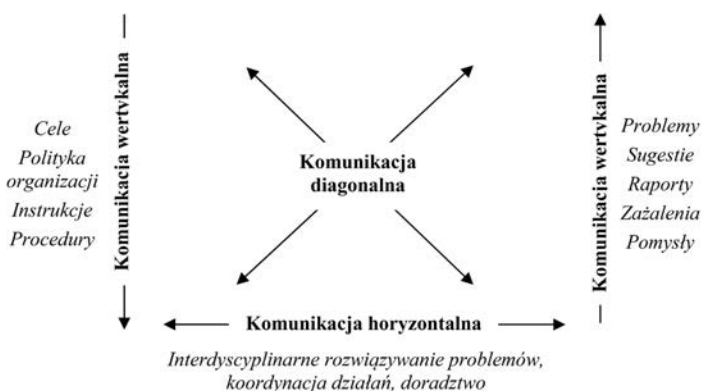
---

<sup>34</sup> Penc J., Komunikacja i negocjowanie w organizacji. Difin, Warszawa 2010, s. 133.

- ślonego języka narodowego, ale również nasycenie przekazu specjalistycznym słownictwem),
- odpowiednio doбира kanał – sieć komunikacji,
  - przekazuje spójne i uzupełniające się komunikaty werbalne i niewerbalne,
  - ma pewność, że komunikat dotarł do odbiorcy i został prawidłowo zrozumiany,
  - monitoruje reakcję odbiorcy, szczególnie wówczas gdy warunkiem respektowania treści komunikatu jest jego przychylność,
  - uzyskuje informacje zwrotne.

## 1.2. Kanały komunikacji

Kanały komunikacji w organizacji to sieci, które określają kierunki przepływu informacji, występujące zarówno w przekazach formalnych jak i nieformalnych<sup>35</sup>. W przekazach formalnych występują zwykle trzy rodzaje sieci – wertykalna, horyzontalna, diagonalna, które przedstawiono na rys. 3. Z kolei w przekazach nieformalnych występują zwykle sieci diagonalna i korytarzowa.



Rys. 3. Rodzaje kanałów komunikacji  
Opracowanie własne.

<sup>35</sup> Pochtowski A., Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 215.

Komunikacja wertykalna – pionowa występuje, gdy przepływ informacji zachodzi między hierarchicznie usytuowanymi członkami organizacji i odbywa się w kierunkach „z góry do dołu” lub „z dołu do góry”. Kierunek z góry do dołu odzwierciedla przekaz informacji, poleceń, dyrektyw, rozporządzeń, instrukcji itp. od jednostek organizacyjnych znajdujących się na wysokich szczeblach w hierarchii – w dół, do pracowników znajdujących się na szczeblach niższych. Kierunek z dołu do góry przyjmuje zazwyczaj formę sprzężenia zwrotnego, będącego reakcją podwładnych na komunikat uzyskany od przełożonego. Może dotyczyć informacji o postępie w realizacji zadań czy trudnościach w ich wykonaniu, dodatkowych wyjaśnień mających związek z wykonywanymi pracami, np. zgłoszeń awarii, pojawiających się nieprawidłowości itp. Zbyt silne sformalizowanie komunikacji pionowej, którego wyrazem są zbiurokratyzowane stosunki służbowe, negatywnie wpływa na budowanie prawidłowych relacji międzyludzkich<sup>36</sup>, a także budowanie kultury organizacyjnej dającej świadomość wspólnoty, współpracy, zaufania czy swobody działania, co w konsekwencji stanowi problem dla zaangażowania się pracowników. Należy jednak zauważyć, że można stosować rozwiązanie połączone („góra–dół–góra”), które jest trudniejsze i czasochłonne, ale jest źródłem większej satysfakcji, co ma pozytywny wpływ na zaangażowanie pracowników.

Dla zapewnienia skuteczności komunikacji wertykalnej należy przestrzegać następujących zaleceń<sup>37</sup>:

- menedżerowie wyższego szczebla powinni przekazywać informacje bezpośrednio do podległych im menedżerów niższego szczebla – kierowników, np. działów,
- kierownicy powinni przekazywać informacje podwładnym pracownikom, np. działu,
- w sprawach ważnych menedżerowie wyższego szczebla powinni komunikować się bezpośrednio z pracownikami.

---

<sup>36</sup> Jabłonowska L., Proces komunikacyjny jako narzędzie kształtowania relacji [w:] Juchnowicz M., Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy-narzędzia-aplikacje. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014, s. 432.

<sup>37</sup> Wiejak K., Wiejak P., Analiza systemu komunikacyjnego w organizacji, [w:] Markiewicz K., Wawer M. (red.), Problemy społeczne we współczesnych organizacjach. Difin, Warszawa 2005, s. 186.

Komunikacja horyzontalna – pozioma zachodzi, gdy wymiana informacji następuje pomiędzy pracownikami zajmującymi równorzędne stanowiska w hierarchii organizacyjnej. Ten rodzaj komunikacji występuje w organizacjach stosujących nowoczesne koncepcje zarządzania, oparte na podejściu procesowym, którego elementem jest praca zespołowa. Wymiana informacji pomiędzy pracownikiem i członkami zespołu oraz zespołu i innymi zespołami stwarza warunki do zdobycia nowych doświadczeń i wzajemnego uczenia się, a także jest warunkiem skutecznego wykonywania zadań czy rozwiązywania pojawiających się problemów. Komunikacja pozioma opiera się m.in. na otwartości, partnerstwie, porozumieniach i uzgodnieniach, co ma pozytywny wpływ na prawidłowe relacje międzyludzkie, a zatem kształtowanie zaangażowania pracowników przez inspirowanie.

Komunikacja diagonalna dotyczy jednostek organizacyjnych zajmujących różne pozycje w strukturze, nie połączonych ze sobą więzami podporządkowania. Jako formalny sposób przekazywania informacji występuje sporadycznie. Częściej występuje w sieciach nieformalnych – jest wynikiem nieoficjalnych spotkań w zespołach lub zarządzania przez obchód, które polega na nawiązywaniu rozmowy przez menedżera z pracownikami, podczas krążenia po organizacji<sup>38</sup>. Ten rodzaj sieci, jeśli oparty jest na rzetelnej informacji, otwartej komunikacji i zaufaniu, wzmacnia relacje międzyludzkie, może wpływać na inspirowanie, a więc także na zaangażowanie pracowników.

Komunikacja korytarzowa bazuje wyłącznie na sieci nieformalnej. Jest niezwykle szybka, ale często niewiarygodna – opiera się na skrawkach informacji, pogłoskach czy plotkach. Występuje, gdy zawodzi komunikacja formalna. Jest niekorzystna, potęguje złe stosunki międzyludzkie i zwykle negatywnie wpływa na zaangażowanie pracowników.

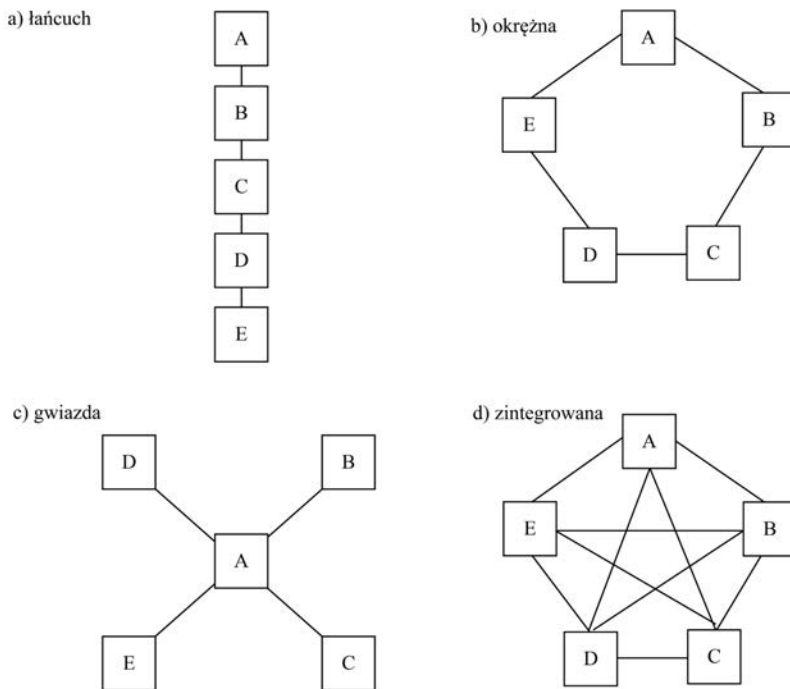
W sieciach formalnych i nieformalnych komunikowanie może odbywać się przy wykorzystaniu rozwiązań określanych jako typy kanałów, których jest wiele<sup>39</sup>. Wśród nich wyróżnia się m.in. opracowane przez

---

<sup>38</sup> Jabłonowska L., Proces komunikacyjny jako narzędzie kształtowania relacji [w:] Juchnowicz M., Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy-narzędzia-aplikacje. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014, s. 432.

<sup>39</sup> Sztompka P., Zaufanie. Fundament społeczeństwa. Znak, Kraków 2007, s. 252–256.

H. J. Leavitt'a sieci typu: „łańcuch”, „okrężna”, „gwiazda”, „każdy z każdym” czyli zintegrowana<sup>40</sup>, przedstawione na rys. 4.



Rys. 4. Wybrane typy kanałów komunikacji

Opracowano na podstawie: Stańczyk S., Zarządzanie przez komunikowanie [w:] Perechuda K., Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 171.

„Łańcuch” zapewnia dość wyrównany stopień przekazywania informacji, choć nie przewiduje udziału osoby, która może samodzielnie kontrolować cały proces komunikacji. Charakterystyczna jest tu pozycja ostatnich odbiorców, która może powodować obawę, że otrzymały one informacje zniekształcone w trakcie ich przekazywania. Z tego powodu w komunikacji formalnej ten typ sieci występuje zwykle podczas wydawania mało skomplikowanych poleceń służbowych.

<sup>40</sup> Bolek J., Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji intelektualnej. Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012, s. 135–136.

„Okrężna” wyklucza istnienie zarówno pozycji centralnej jak i peryferyjnej. Każda osoba w tej sieci ma kontakt z dwoma sąsiadami. Przyjmuje się, że ze względu na jednakowe pozycje członków grupy, osiągają oni duży poziom satysfakcji, bowiem w ramach tej sieci informacja dociera do wszystkich i zapewnia zamknięty obieg.

„Gwiazda” zakłada, że nadawca komunikatu (np. menedżer) znajduje się w centrum grupy odbiorców (np. pracowników), którzy znajdują się na pozycjach peryferyjnych. Ze względu na takie położenie odbiorców, ich wzajemna komunikacja jest niemożliwa. Nadawca komunikatu kontroluje przepływ informacji, ale również przyczynia się do zakłóceń w przekazie. Ten typ sieci zapewnia szybki przepływ informacji, daje dużą satysfakcję przekazu wyłącznie nadawcy i występuje podczas formalnego wydawania poleceń służbowych, które mają rutynowy, powtarzalny charakter i nie wymagają wymiany wiedzy oraz doświadczeń z innymi odbiorcami.

Należy zauważyć, że stosowanie wyróżnionych trzech typów sieci daje relatywnie małą satysfakcję z przekazu uczestnikom procesu komunikacji, a także ogranicza ich współpracę oraz dzielenie się wiedzą i doświadczeniami, co negatywnie wpływa na poziom zaangażowania pracowników. Z tego punktu widzenia najkorzystniejsze jest stosowanie sieci „każdy z każdym”, która umożliwia równy udział jej wszystkich uczestników w przepływie informacji. Ten typ sieci często zapewnia szybki przepływ informacji i daje dużą satysfakcję przekazu jego uczestnikom. Ten typ sieci jest wymagany podczas wydawania poleceń służbowych, które mają złożony, niepowtarzalny charakter, ponieważ umożliwia wymianę wiedzy i doświadczeń. Jeśli uprawnienia do inicjowania procesu komunikacji mają nie tylko uczestnicy o wysokich pozycjach w hierarchii, ale też niższych szczebli, to ten typ sieci charakteryzuje budowanie prawidłowych relacji międzyludzkich, wysoki poziom zaufania i wzajemny szacunek<sup>41</sup>, co oczywiście przekłada się na wzrost zaangażowania pracowników.

---

<sup>41</sup> Armstrong M., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*. Wolters Kluwer business, Kraków 2010, s. 228, 232; Quirke B., *Komunikacja wewnętrzna krok po kroku*. Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 199–240.

### 1.3. Formy komunikacji

Ze względu na stosowane symbole wyróżnia się dwie formy komunikacji – werbalną i niewerbalną<sup>42</sup>. Komunikacja werbalna oznacza porozumiewanie się za pomocą słów i innych symboli, a niewerbalna opiera się głównie na mowie ciała.

Komunikacja werbalna i niewerbalna powinny być spójne i jednoznaczne, a także nawzajem się uzupełniać. Stanowi to warunek skuteczności komunikacji, którego spełnienie jest konieczne w kontekście autentycznego przywództwa oraz zaangażowania pracowników.

W latach 60. i 70. XX wieku pojawiły się badania nad rolą komunikacji werbalnej i niewerbalnej w interpretacji ogólnego znaczenia przekazu, które doprowadziły do stwierdzenia, że komunikacja niewerbalna ma w tej interpretacji większy udział. Z badań, które prowadził A. Mehrabian wynikało bowiem, że ludzie odbierają sens przesyłanego komunikatu w 55% z mowy ciała, w 38% z cech głosu (z tzw. parajęzyka) i w 7% z treści słów. Do podobnych wniosków doszedł R. Birdwhistell, według którego 35% informacji pochodzi ze słów, a 65% z ekspresji niewerbalnej. Dlaczego tak się dzieje? Skąd taki duży udział komunikacji niewerbalnej?

Rozumienie wypowiedzi to proces intelektualny, który polega na wydobywaniu najistotniejszej treści z wielu słów, a następnie na rozpoznaniu intencji mówiącego. Do wiadomości tych nie dociera się więc bezpośrednio, lecz po przeprowadzonej analizie, ścieżkami rozumowania (intelektu). Inaczej wygląda to w przypadku obserwowania i słyszenia głosu nadawcy komunikatu. Dane pochodzące ze zmysłów (zwykle naj-

---

<sup>42</sup> Szersze ujęcie tego zagadnienia przedstawiają: Spitzberg B., Barge K.J., Morreale P.P., Komunikacja między ludźmi. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2015; Kinsey C.G., Komunikacja, pozawerbalna. Znaczenie mowy ciała. Studio Emka, Warszawa 2012; Rzepka B., Efektywna komunikacja w zespole. Edgard, Warszawa 2014; Pease A.B., Mowa Ciała. Rebis, Poznań 2017; Maj-Osytek M., Komunikacja niewerbalna. Edgard, Warszawa 2014; Pluska K., Miętko o kompetencjach, <https://www.katarzynapluska.pl/>.

pierw wzroku<sup>43</sup>, a potem słuchu) docierają do odbiorcy bezpośrednio i pozwalają mu na szybką ocenę np. stosunku emocjonalnego nadawcy (wrogi czy przyjazny), co ma wpływ na odbiór komunikatu.

Komunikacja werbalna obejmuje mówienie i słuchanie, czytanie i pisanie.

Słuchanie to aktywny i świadomy proces odbioru informacji dźwiękowych. O skuteczności tego rodzaju komunikacji werbalnej decydują trzy powiązane ze sobą elementy formalne, stanowiące zarazem następujące po sobie etapy słuchania, tj.: słyszenie, zrozumienie, zapamiętanie. Ich występowanie determinuje umiejętność aktywnego słuchania<sup>44</sup> – najistotniejszą osobowościową cechę, która ma ważne znaczenie dla menedżerów, gdyż wpływa na ich wizerunek w oczach pracowników, budując (lub nie) autorytet nieformalny. Menedżer, który aktywnie słucha:

- upewnia się, że dobrze zrozumiał intencje i wypowiedź swojego pracownika,
- może uporządkować wypowiedź i podsumować jej najważniejsze kwestie,
- może zachęcić do jeszcze większego otworzenia się i odsłonięcia wszystkich potrzeb i wątpliwości pracownika.

Menedżer nie jest w stanie aktywnie słuchać, jeżeli:

- rozprasza swoją uwagę, skupia się na szczegółach, myśli o odpowiedziach jakich ewentualnie będzie musiał udzielić,
- przerywa rozmówcy, niewerbalnie wskazuje na zniecierpliwienie, ma tendencję do oceniania, osądzania innych,
- wchodzi w kontakt z rozmówcą z pewnymi nastawieniami, oczekiwaniami, przekonaniem i w wypowiedziach rozmówcy szuka tego co chce usłyszeć,
- jest przekonany, że jego odbiór treści jest obiektywny (jedyny i prawdziwy) oraz odbiera informacje na podstawie własnych stereotypów, przekonań, doświadczeń.

Mówienie to formułowanie wypowiedzi słownych. O skuteczności tego rodzaju komunikacji werbalnej decydują integralnie powiązane elementy formalne, tj. artykulacja – kształtowanie dźwięków mowy, jej

---

<sup>43</sup> Przeciętnie z każdych 100 wrażeń odbieranych przez mózg, 87 pochodzi od wzroku.

<sup>44</sup> To przeciwieństwo słuchania biernego, które jest zaledwie słyszeniem.



tempo, słyszalność, melodia i akcent, a także ton głosu. Wszystkie te elementy powinny zapewniać przyciąganie i utrzymanie uwagi odbiorcy, umożliwiać słyszenie nadawcy i kreować jego postać.

Generalnie wypowiedzi słowne dzieli się na kilka kategorii, tj. wystąpienia merytoryczne, prezentacje opinii i przekonań, relacje oraz mowy okolicznościowe. Ważne znaczenie ma sposób ich wykorzystywania przez menedżerów, ponieważ współtworzy to styl kierowania, a także wpływa na ich wizerunek w oczach pracowników, co ma znaczenie w aspekcie zaangażowania.

Skuteczność komunikacji werbalnej, którą jest słuchanie i mówienie, zależy od tzw. warstw wypowiedzi słownych<sup>45</sup>, które są interpretowane zarówno przez nadawcę jak i przez odbiorcę komunikatu. Należą do nich:

1. Warstwa rzeczowa, przekazująca konkretne fakty, informacje, która związana jest z merytoryczną treścią komunikatu. Wiąże się ona z odpowiedzią na pytania nadawcy i odbiorcy – „co jest przedmiotem komunikatu?”;
2. Warstwa wzajemnej relacji, przekazująca to, co nadawca i odbiorca myślą o sobie, wynikająca z ich emocji względem siebie. Sygnały informujące o tym to zazwyczaj intonacja głosu, szybkość mówienia oraz cały przekaz niewerbalny. Wiąże się ona z odpowiedzią na pytania nadawcy i odbiorcy – „co myślę o Tobie oraz o naszej wzajemnej relacji?”;
3. Warstwa ujawniania się, zawierająca informacje o nadawcy komunikatu oraz przedstawiająca jego emocje i uczucia, których doświadcza. Wiąże się ona z odpowiedzią na pytania: nadawcy – „jakie informacje o sobie przekazuję?”; odbiorcy – „co mówisz mi o sobie samym?”;
4. Warstwa apelu, zawierająca oczekiwania nadawcy względem odbiorcy po wysłuchaniu komunikatu. Jest to swego rodzaju intencja wypowiedzi. Wiąże się ona z odpowiedzią na pytania: nadawcy – „czego oczekuję od odbiorcy po wysłuchaniu mojego komunikatu?”; odbiorcy – „czego ode mnie oczekujesz?”.

---

<sup>45</sup> Dulewicz T., Aktywne ćwiczenia i gry szkoleniowe. Tomasz Dulewicz & Sklep.Trenera.pl., Kraków 2017, s. 69, [za:] Schulz von Thun F., Sztuka rozmawiania cz. 1. Wydawnictwo WAM, Kraków 2001.

Analizę przykładowej sytuacji komunikowania się w aspekcie wymienionych warstw wypowiedzi przedstawiono w tabeli 1. Z analizy tej sytuacji wynika, że skuteczna komunikacja wymaga świadomości o istnieniu wyróżnionych warstw. Należy zauważyć, że większość z nich (oprócz warstwy rzeczowej), przez to, że jest ukryta, może być przyczyną nieporozumień i konfliktów interpersonalnych. Aby ich uniknąć warto zastanowić się nad innym sformułowaniem wypowiedzi – dla jednoznaczności przekazu. W analizowanym przykładzie, dla przykładu zamiast wypowiedzi: „Szefie, mówiłeś mi to już dziesięć razy!” mogłoby to być: Szefie, wydaje mi się, że solidnie wykonuję swoje obowiązki, a słyszę, żebym pamiętał o profesjonalizmie. Zaczynam wątpić w siebie i myśleć, że nie wierzysz w moje kompetencje. Proszę powiedz mi, dlaczego? Takie podejście, jeśli spotka się ze zrozumieniem, przyczyni się do wzrostu zaangażowania pracownika.

Tabela 1. Analiza warstw wybranych wypowiedzi słownych

Charakterystyka sytuacji komunikowania się			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pamiętaj, żeby zrobić to profesjonalnie!</li> <li>• Szefie, mówiłeś mi to już dziesięć razy!</li> <li>• Nic się nie stanie jak powiem jedenasty!</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>– powiedział szef do pracownika.</li> <li>– odpowiedział poirytowany pracownik.</li> <li>– dodał przełożony i wrócił do swoich zajęć.</li> </ul>	
Wypowiedź wybrana do analizy: <b>Szefie, mówiłeś mi to już dziesięć razy!</b>			
Warstwy wypowiedzi			
rzeczowa	wzajemnej relacji	ujawniania się	apelu
Szefie, mówiłeś mi to już dziesięć razy!	Nie wierzysz we mnie	Twoje ciągle pouczanie denerwuje mnie	Wiem jak to zrobić. Uwierz we mnie
Wypowiedź wybrana do analizy: <b>Nic się nie stanie jak powiem jedenasty!</b>			
Warstwy wypowiedzi			
rzeczowa	wzajemnej relacji	ujawniania się	apelu
Nic się nie stanie jak powiem jedenasty!	Nie ufam Ci, że się postarasz	Uważam, że trzeba Cię dopilnować	Zależy mi, abyś dobrze wykonywał pracę

Opracowano na podstawie: Dulewicz T., Aktywne ćwiczenia i gry szkoleniowe. Tomasz Dulewicz & Sklep.Trenera.pl., Kraków 2017, s. 73–74.

Pisanie to wszystkie sposoby przekazywania komunikatów w postaci określonych symboli na piśmie (słowa, schematy, rysunki itp.). Do komunikatów pisemnych zaliczamy np. notatki, listy, telefaksy, e-maile, zawiadomienia, polecenia służbowe, gazety czy biuletyny zakładowe, ulotki, broszury informacyjne itp.

Pisemna forma komunikatu werbalnego jest rzadziej wykorzystywana przez menedżerów, ze względu na jej potencjalne wady. Uważa się bowiem, że hamuje ona zwrotną reakcję i wymianę poglądów, a także, że jest trudniejsza i bardziej czasochłonna. Ta forma komunikacji werbalnej obliguje nadawcę do poprawności pisowni i składni języka, dbałości o odpowiednią strukturę wiadomości i jego precyzyjność. Komunikat pisemny powinien być logiczny i możliwie prosty. O prawidłowym odbiorze komunikatu pisemnego decyduje także fizyczna forma komunikatu – rodzaj papieru, krój czcionki itp., a także zwroty grzecznościowe, odzwierciedlające respekt, szacunek do odbiorcy. Należy jednak podkreślić, że komunikacja pisemna jest dokładniejsza od komunikacji ustnej, przez co umożliwia precyzyjne przekazanie informacji, np. polecenia służbowego. Ma to szczególnie ważne znaczenie w przypadku zadań złożonych, nowych lub o niepowtarzalnym charakterze. Ponadto, komunikaty pisemne są materialne, sprawdzalne i mogą być przechowywane przez długi okres czasu. Ma to znaczenie w kontekście odpowiedzialności za nieprawidłowe wykonanie polecenia służbowego w wyniku złej interpretacji komunikatu.

Czytanie to proces poznawczy, który umożliwia odbiór informacji przekazywanych za pomocą komunikacji pisemnej, a polega na rozpoznawaniu i zrozumieniu symboli (drukowanych lub pisanych), stanowiących bodziec do aktualizowania znaczeń wbudowanych w doświadczenie oraz do powstawania nowych znaczeń znanych już słów przez manipulowanie pojęciami już posiadanymi<sup>46</sup>.

Menedżerowie powinni pamiętać, że skuteczność czytania w procesie komunikacji zależy od: nośnika (np. papier, monitor), rodzaju tekstu (np. oferta handlowa, przepis prawny), znaczenia merytorycznego (np. treść ważna lub mniej istotna). Ponadto, dla aby czytanie pozwalało na pełne zrozumienie treści przekazywanego komunikatu, ważne jest, m.in.: właściwe dobieranie tempa, ekstrakowanie słów kluczowych, zdań podstawowych i końcowych, czytanie kilku wyrazów jednocześnie, podkreślanie ważniejszych terminów i zwrotów, sporządzanie notatek na marginesie.

---

<sup>46</sup> Tinkner M.A., Podstawy efektywnego czytania. PWN, Warszawa 1980, s. 15.

Komunikacja niewerbalna to zespół sygnałów prezentowanych i wysyłanych podczas porozumiewania się z inną osobą. Przekaz niewerbalny od komunikacji werbalnej różni się tym, że ma charakter ciągły – ciało nieustannie wysyła sygnały wyrażające: samopoczucie człowieka, jego nastrój, nastawienie do świata, poglądy itd.

Istotę komunikacji niewerbalnej można przedstawić w ujęciu A. Harrisona, tj. kinezytyki (kinetyki), proksemiki, parajęzyka.

Kinezytyka obejmuje analizę mimiki, pozycji ciała i gestów, a także dotyku i kontaktu fizycznego.

Mimika to ważny sposób przekazu informacji o emocjach. I tak np.<sup>47</sup>:

- zaciśnięte usta mogą oznaczać złość, skrytość, koncentrację,
- otwarte usta mogą oznaczać zaskoczenie, zdziwienie, przestrasz,
- przygryzienie wargi może oznaczać smutek, zdenerwowanie, nieśmiałość, strach,
- zarumienienie twarzy lub wypieki mogą oznaczać lek, wstyd, zakłopotanie,
- uniesione brwi mogą oznaczać zrozumiałość, niedowierzanie, przerażenie,
- ściągnięte brwi mogą oznaczać gniew,
- powieki szeroko otwarte mogą oznaczać strach, uleganie sugestii,
- powieki opuszczone mogą oznaczać nudę lub skromność.

W analizie mimiki ważne znaczenie ma również kontakt wzrokowy. Osoby unikające kontaktu wzrokowego nie wzbudzają zaufania, ponieważ jego brak odbiera się często jako zrozumiałość lub strach. Ważne znaczenie ma także obszar patrzenia się na rozmówcę. W relacjach zawodowych dozwolony jest obszar patrzenia towarzyskiego (od oczu po usta) – nieodpowiednie jest patrzenie poniżej i powyżej, ponieważ wpływa na dezorientację i dyskomfort odbiorcy i stanowi szum w procesie komunikacji.

Pozycja ciała i gesty również przekazują informacje o nadawcy i odbiorcy komunikatu. I tak np.:

- skrzyżowanie ręce na piersi czy założenie nogi na nogę może oznaczać dezaprobatę, niechęć, odmowę, negatywną ocenę, zniechęcenie,

---

<sup>47</sup> Pluska K., Międko o kompetencjach, <https://www.katarzynapluska.pl/komunikacja-niewerbalna-mimika-gesty-dystans-postawy/>

- rozłożone ręce i otwarte dłonie mogą oznaczać chęć współpracy, porozumienia, pozytywną ocenę, przyjazne nastawienie,
- prosta pozycja głowy z ręką podpierającą podbródek czy przechylo-  
na głowa mogą oznaczać zainteresowanie,
- podpieranie głowy i brak kontaktu wzrokowego z rozmówcą czy  
nieodpowiednie rozsiadanie się mogą oznaczać znudzenie i brak  
zaangażowania,
- ręce splecione za głową, ręce w postaci wieży czy skrzyżowane  
z tyłu mogą oznaczać pewność siebie, zdecydowanie,
- dotykanie podbródka lub policzka z wystawionym palcem może  
oznaczać ocenianie i podejmowanie decyzji,
- dotykanie nosa, zakrywanie ust, pocieranie podbródka może ozna-  
czać kłamstwo lub ukrywanie czegoś,
- stanie w lekkim rozkroku może oznaczać pewność siebie, rozluź-  
nienie,
- stanie na baczność lub krzyżując nogi może oznaczać zdenerwowa-  
nie, stres.

Dotyk i kontakt fizyczny mają znaczenie w budowaniu poczucia bliskości lub dystansu między ludźmi. I tak np.<sup>48</sup>:

- wyciągnięcie ręki na powitanie zwykle oznacza chęć nawiązania  
kontaktu,
- mocny uścisk dłoni zwykle oznacza pewność siebie, zdecydowanie,
- słaby uścisk dłoni zwykle oznacza brak pewności siebie,
- podawanie ręki grzbietem do góry zwykle oznacza chęć dominacji,  
przejęcia kontroli,
- mokre dłonie zwykle oznaczają zdenerwowanie,
- poklepywanie po ramieniu może oznaczać protekcjonalizm.

Proksemika obejmuje analizę odległości w przestrzeni, dystansu fizycznego. Znany jest podział przestrzeni, który zaproponował E. Hall, wyznaczając strefy:

- intymną, ok. 15–45 cm, przeznaczoną dla rodziny, najbliższych osób,
- osobistą, ok. 45–120 cm, przeznaczoną dla kolegów i kontaktów  
zawodowych interpersonalnych, np. menedżer – pracownik,

---

<sup>48</sup> Pluska K., Międko o kompetencjach, <https://www.katarzynapluska.pl/komunikacja-niewerbalna-mimika-gesty-dystans-postawy/>

- społeczną, ok. 120–360 cm, przeznaczoną m.in. do kontaktów zawodowych wewnątrzgrupowych, np. menedżer – zespół pracowników (mała grupa),
- publiczną, powyżej 360 cm, przeznaczoną do kontaktów zawodowych społecznych, np. dyrektor – menedżerowie i pracownicy przedsiębiorstwa (duża grupa).

Przedstawiony podział jest umowny, zależy on m.in. od miejsca zamieszkania.

Parążyk obejmuje analizę sposobu mówienia i cechy wokalne głosu, które odzwierciedlają nastrój, emocje i nastawienie nadawcy komunikatu. Analizuje się m.in.

- tonację wypowiedzi: intensywniejsza wysokość dźwięku odzwierciedla silniejsze uczucia, np. zdenerwowanie,
- artykulację, świadczącą o sposobie wypowiadania słów, np. zlewianie się dźwięków w całość może oznaczać zdenerwowanie, a precyzyjne oddzielanie każdej sylaby – spokój, zdecydowanie,
- tempo: zbyt szybkie wypowiadanie słów może oznaczać niepewność lub zdenerwowanie, natomiast zbyt powolne – obojętność, znudzenie,
- siłę głosu: silniejszy głos może świadczyć o pewności siebie,
- rytm: pozwalający na akcentowanie słów, które mają ważne znaczenie.

#### **1.4. Wpływ stosowania metody na zaangażowanie pracowników**

Z przeprowadzonych rozważań wynika, że zarządzanie przez komunikowanie się stwarza wiele szans na pobudzenie i inspirowanie pracowników, których wykorzystanie powinno wpłynąć na wzrost ich zaangażowania. Biorąc to pod uwagę warto wskazać te szanse odnosząc je do kategorii zaangażowania w organizację, w pracę, w zawód, w środowisko społeczne.

W szczególności:

- w odniesieniu do procesu komunikacji należy zwrócić uwagę na szanse wynikające ze stosowania komunikacji dwustronnej i trójstronnej (strategii relewantnej i pragmatycznej – kontekstowej),

- których wykorzystanie powoduje kształtowanie pozytywnego klimatu porozumiewania się – otwartość w wyrażaniu myśli i emocji oraz wzrost pewności pracowników co można określić jako czynniki warunkujące zaangażowanie w pracę oraz w środowisko społeczne,
- w odniesieniu do rodzajów kanałów komunikacji należy zwrócić uwagę na pozytywne zjawiska związane z wykorzystywaniem sieci horyzontalnych poziomych, a także sieci diagonalnych, zwłaszcza gdy opierają się one na rzetelnej informacji i zaufaniu, ponieważ są one zorientowane na partnerstwo, porozumienie i uzgodnienia, a także kooperację i wspieranie się wszystkich uczestników procesu komunikacji, co można zakwalifikować do czynników warunkujących zaangażowanie w pracę, w zawód i w środowisko społeczne,
  - w odniesieniu do typów kanałów komunikacji należy zwrócić uwagę na pozytywne skutki stosowania sieci typu „każdy z każdym”, która przez równy udział jej wszystkich uczestników w procesie komunikacji umożliwia wymianę wiedzy i doświadczeń, co można zakwalifikować do czynników warunkujących zaangażowanie w środowisko społeczne,
  - w stosunku do form komunikacji należy zwrócić uwagę na korzyści z przekazywania jasnych, spójnych i jednoznacznych komunikatów werbalnych i niewerbalnych, ukierunkowanych m.in. doinformowanie pracowników o najważniejszych celach i problemach funkcjonowania organizacji, co można zakwalifikować do czynników warunkujących zaangażowanie w organizację,
  - w odniesieniu do całokształtu zarządzania przez komunikowanie się należy podkreślić znaczenie autentycznego przywództwa, w tym kompetencji kadry menedżerskiej w zakresie umiejętnego stosowania tej metody oraz wykorzystania szans, które ona implikuje, co można zakwalifikować do czynników warunkujących zaangażowanie we wszystkich kategoriach.

Wskazane szanse związane ze stosowaniem metody zarządzania przez komunikowanie się zostały przyjęte na podstawie analizy i syntezy rozważań będących wynikiem studium literatury. Ich weryfikację na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych przedstawiono w II części niniejszej publikacji.

## 2. Zarządzanie przez kulturę organizacyjną

Zmiany warunków funkcjonowania w latach 80. XX wieku uświadomiły kadry menedżerskiej potrzebę kształtowania zachowań pracowników za pośrednictwem kultury organizacyjnej<sup>49</sup>. W tamtym okresie czasu wiązało się to z kryzysem gospodarczym. Mianowicie dotknięte nim przedsiębiorstwa amerykańskie zwróciły uwagę na funkcjonowanie przedsiębiorstw japońskich, w których skutki kryzysu były znacznie mniejsze ze względu na stosowanie szczególnego zestawu norm i zasad postępowania wobec swoich pracowników. Zaczęto więc interesować się niewidzialnym sprzymierzeńcem sukcesu przedsiębiorstw japońskich – ich specyficzną kulturą organizacyjną wpływającą na kontakty i interakcje ze społeczeństwem. Wraz z upływem czasu znaczenie kultury organizacyjnej stale wzrastało. Wynikało to m.in. z postępującego zróżnicowania kulturowego wewnątrz organizacji, wywołanego rozwojem korporacji międzynarodowych i otwarciem rynków pracy<sup>50</sup>.

Obecnie kultura organizacyjna jest uważana jako ważny niematerialny zasób, element kapitału intelektualnego<sup>51</sup>, który w bardzo dużym stopniu wpływa na relacje międzyludzkie, stwarzając poczucie przynależności oraz tożsamości z organizacją, kształtując zachowania i postawy jej całej społeczności<sup>52</sup>. Jest ona źródłem i fundamentem sposobów pracy i zachowań, pomagając całej załodze i jej poszczególnym członkom zrozumieć, co organizacja uważa za ważne. Jak zauważa S. Lachowski,

---

<sup>49</sup> Juchnowicz M., *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 25.

<sup>50</sup> Kamiński R., *Kultura organizacyjna a sprawność organizacji*. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 9/2000, s. 6–10.

<sup>51</sup> Juchnowicz M., *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 25.

<sup>52</sup> Bartosik-Purgat M., *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym*. PWE, Warszawa 2010, s. 34; Ławniczak-Stadnik A., *O kulturach firm amerykańskich*, [w:] Stankiewicz-Mróż A., Lenzion J., *Wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi w sytuacji przemian na rynku pracy*. Media Press, Łódź 2008, s. 405.



obecnie większość opisywanych przypadków sukcesu lub porażki w biznesie w mniejszym lub w większym stopniu ma związek z kulturą organizacyjną<sup>53</sup>. Z tego powodu coraz większą popularność zyskuje *metoda zarządzania przez kulturę organizacyjną*<sup>54</sup>. Podstawą do jej skutecznego wykorzystywania jest zdobycie wiedzy z zakresu definiowania kultury organizacyjnej – jej istoty, typologii, sposobów wdrażania i utrwalania, a także szans związanych z jej stosowaniem w aspekcie kształtowania zaangażowania pracowników.

## 2.1. Pojęcie kultury organizacyjnej oraz jej typologie

Kultura organizacyjna ma swe korzenie w wielu dyscyplinach, przede wszystkim w psychologii społecznej, socjologii organizacyjnej czy antropologii. Różnorodność podejść analitycznych w badaniach kultury organizacyjnej w tych dyscyplinach wpłynęła na sformułowanie bardzo różnych jej definicji<sup>55</sup>, które nie są całkowicie sprzeczne, ale tworzą obraz różnych aspektów jej złożonego fenomenu<sup>56</sup>. Kompromisem pomiędzy definicjami określonymi w ramach tych dyscyplin jest koncepcja kultury organizacyjnej uważanej jako system kolektywnie akceptowanych znaczeń, zrozumiałych dla uczestników organizacji, powodujących powtarzalność zarówno indywidualnych, jak i zbiorowych zachowań, wyobrażeń, emocji i postaw<sup>57</sup>. Połączenie tych trzech perspektyw pozna-

---

<sup>53</sup> Lachowski P., Droga ważniejsza niż cel. Studio Emka, Warszawa 2012.

<sup>54</sup> Łobos K., Olejczyk K., Zarządzanie przez kulturę organizacyjną [w:] Perechuda K., Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 286–291.

<sup>55</sup> Dajczak K., Różnorodność kultury organizacyjnej. Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej, 11/2007, s. 35–46.

<sup>56</sup> Sułkowski Ł., Czy jest możliwe kształtowanie kultury organizacyjnej? Organizacja i Kierowanie, 4/2001, s. 99–110.

<sup>57</sup> Aniszewska G., Geneza pojęcia „kultura organizacyjna”. Przegląd Organizacji, 10/2003, s. 17–20, [za:] Konecki K., Kultura organizacyjna. Główne perspektywy analityczno-badawcze, [w:] Konecki K., Tobera P., (red.), Szkice z socjologii zarządzania. Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002; Sikorski C., Kultura organizacyjna. C.H. Beck, Warszawa 2002.

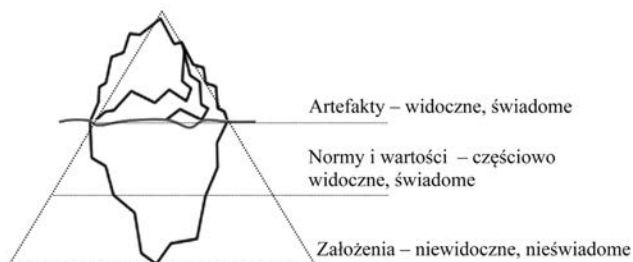
nia pozwala w pełni zrozumieć zjawisko kultury organizacyjnej. Kultura organizacyjna jest bowiem wytwarzana zarówno w otoczeniu organizacyjnym (zmienna niezależna), wewnątrz organizacji (zmienna zależna), jaki i w „umysłach ludzi” (metafora rdzenna). Dzieje się tak ponieważ kultura organizacyjna jest zarówno uzależniona od kultury danego kraju, regionu czy systemu wartości społeczeństwa, od warunków panujących na rynku czy od konkurencji, a także od wewnętrznych elementów organizacji, m.in. jej wieku, historii, wielkości, formy własności czy struktury zatrudnienia, jak również może być (od powyższych dwóch dziedzin wpływu) częściowo niezależna ze względu na autonomię ludzkich zachowań i działań zachodzących w organizacjach. Kultura organizacyjna może wpływać zwrotnie na funkcjonowanie niektórych elementów organizacji oraz na kulturę danego kraju. Takie spojrzenie na kulturę organizacyjną oddaje sedno tego zjawiska i dynamikę jego tworzenia się, a sukces przedsięwzięcia może być przypisany jej świadomemu kształtowaniu przez kadrę menedżerską w ramach metody zarządzania przez kulturę organizacyjną.

Należy jednak zauważyć, że przedstawione ujęcie kultury organizacyjnej niesie ze sobą pewne niedoskonałości. Uważa się m.in., że brak możliwości analitycznego podejścia i operacjonalizacji tak szerokiej definicji kultury organizacyjnej ogranicza jej użyteczność poznawczą<sup>58</sup>. Z tego powodu w literaturze spotyka się raczej określenie kultury organizacyjnej jako wyuczonego i podlegającego ciągłemu kształtowaniu produktu grupowego doświadczenia opartego na składnikach kultury – wzorcach, normach i symbolach, z których wynikają artefakty i zachowania członków danej organizacji. Taki obraz kultury organizacyjnej jest znamieny dla jej badaczy, do których należą m.in. E. Schein, M. J. Hatch, G. Hofstede, P. Kotler. I tak, pierwszy z wyróżnionych badaczy określił kulturę organizacyjną jako „wzorec podstawowych założeń wymyślony, odkryty lub rozwinięty przez grupę w trakcie uczenia się, jak radzić sobie z problemami zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji, który okazał się wystarczająco wartościowy i który powinni sobie przyswoić nowi członkowie jako właściwy sposób postrzegania, myślenia

---

<sup>58</sup> Sułkowski Ł., Czy jest możliwe kształtowanie kultury organizacyjnej? *Organizacja i Kierowanie*, 4/2001, s. 99–110.

i odczuwania w aspekcie wspomnianych problemów”<sup>59</sup>. Z takiego rozumienia kultury organizacyjnej wynika jej model (często określany modelem góry lodowej Scheina), który porządkuje trzy podstawowe składniki – poziomy, przedstawione na rys. 5.



Rys. 5. Model kultury organizacyjnej według E. Schein’a

Opracowano na podstawie: Schein E., *Organizational Culture and Leadership*, 4th edition, Jossey-Bass, John Wiley & Sons, San Francisco 2010, s. 23–24; Krupski R., *Zarządzanie strategiczne – koncepcje, metody*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2007, s. 400.

Podstawą kultury organizacyjnej są założenia, które dana grupa odkryła, wymyśliła lub rozwinęła podczas konfrontacji z problemami wewnętrznymi bądź problemami otoczenia. Założenia te, choć najczęściej są całkiem niewidoczne i nieświadomione:

- określają sposób pojmowania otoczenia, autorytety, wizje ludzkich działań i stosunków międzyludzkich, znaczenie pracy,
- pozwalają na zrozumienie istoty kultury organizacyjnej, a także jej źródeł,
- powinny stanowić podstawę formułowania strategii w odniesieniu do takich sfer jak: rodzaj powiązania organizacji z otoczeniem, reguły zachowania, natura człowieka oraz stosunki pracownika odnoszące się do grupy, sposób działania, wzajemne więzi z innymi pracownikami.

<sup>59</sup> Schein E., *Organizational Culture and Leadership*, 4th edition, Jossey-Bass, John Wiley & Sons, San Francisco 2010, s. 23–24; Piwowar-Sulej K., *Kultura organizacyjna i jej wpływ na działalność projektową – studium przypadku*. Marketing i Rynek, 5/2014, s. 143–148; Krupski R., *Zarządzanie strategiczne – koncepcje, metody*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2007, s. 400.

Kolejnym, częściowo widocznym i świadomym, poziomem kultury organizacyjnej są normy i wartości, które określają zasady postępowania członków organizacji tworząc jej filozofię, ponieważ:

- obejmują maksymy, ideologie, wytyczne zachowań, hierarchie wartości,
- wskazują co powinno być, w odróżnieniu od tego co jest,
- pozwalają na szybkie zrozumienie co jest ważne, a dzięki nim proponowane rozwiązania stają się przekonaniem i założeniami.

Ostatnim, widocznym i uświadomionym poziomem kultury organizacyjnej są artefakty, które wynikają z norm i wartości. Najczęściej są one sztucznym wytworem danej kultury, stanowiącym jej namacalny element. Dzieli się je na:

1. Artefakty fizyczne, czyli materialne, które mogą się różnić między sobą wartością funkcjonalną i symboliczną. Zalicza się do nich m.in. dress-code, czyli sposób ubierania się obowiązujący w danej organizacji, logo, aranżację wnętrza, produkty.
2. Artefakty behawioralne, czyli wszelkie zachowania w organizacji. Zalicza się do nich m.in. sposoby powitania czy pożegnania jak np. podawanie ręki czy skinienie głową, procesy organizacyjne oraz elementy strukturalne, jak np. statuty, a także ceremonie, rytuały, tradycje i obyczaje, w tym tabu, czyli sprawy o których się nie mówi lub rzeczy, których się nie robi.
3. Artefakty językowe, czyli zwroty i wyrażenia, specyficzne dla danej organizacji. Zalicza się do nich m.in. pseudonimy, sytuacyjnie skróty, metafory, symbole, hasła, żargon czy dialekt językowy.

Wskazany model ma silne przełożenie na praktykę funkcjonowania organizacji. W szczególności, sformułowana na trzech poziomach kultura organizacyjna<sup>60</sup>:

- umożliwia sprawną komunikację między uczestnikami organizacji,
- standaryzuje zachowania ludzkie, zastępując doraźną kontrolę,
- umożliwia podobne interpretowanie i ocenianie przez członków organizacji otaczającej ich rzeczywistości i zachodzących w niej zmian,
- wpływa na aspiracje, cele, dążenia, nadzieje i lęki uczestników organizacji.

---

<sup>60</sup> Koźmiński A.K., Jemielniak D., Latusek D., Współczesne spojrzenie na kulturę organizacji. E-mentor 3 (30)/2009. <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/30/id/648>.

Należy w tym miejscu zaakcentować, że uzyskanie wskazanego przełożenia kultury organizacyjnej na pracowników w bardzo dużej mierze zależy od kompetencji kadry menedżerskiej. Wynika to z istnienia silnej zależności między skutecznością kierowania a zdolnością menedżerów do rozpoznawania właściwego, odpowiedniego dla danej organizacji systemu wzorców – wartości, norm zachowań oraz zasad i sposobów postępowania. Ma to ważne znaczenie w kontekście kreowania kultury organizacyjnej, która byłaby zorientowana na inspirowanie pracowników i wpływała na kształtowanie ich zaangażowania.

W kreowaniu takiej kultury organizacyjnej można oprzeć się na opracowanych typologiach, których jest wiele<sup>61</sup>. Ich autorami są badacze kultury organizacyjnej, którymi byli m.in. K.P. Cameron i R.E. Quinn, R. Harrison i Ch. Handy, G. Hofstede, A.A. Kennedy i T.E. Deal czy J. Sonnenfeld. W literaturze nie ocenia i nie wartościuje się żadnej z tych typologii, ponieważ kryterium wyboru odpowiedniej do określenia modelu kultury stanowi stopień jej dopasowania do wymogów organizacji. Ponadto należy zauważyć, że typologie te są wyłącznie propozycją, która może być uwzględniona w modelu kultury konkretnej organizacji, może wspomagać jego opracowanie, ale może też zostać pominięta przez kadrę menedżerską samodzielnie kreującą własny model kultury.

W aspekcie kultury organizacyjnej sprzyjającej zaangażowaniu pracowników ważne jest, aby w jej kreowaniu uwzględnić czynniki, które wpływają na poczucie sensowności pracy, bezpieczeństwa i wsparcia organizacyjnego, docenienia i uznania oraz możliwości rozwoju kariery, wspólnoty i przywiązania do organizacji. Kulturę zorientowaną na kształtowanie takiego poczucia można kreować w oparciu o istniejące typologie. I tak np., w typologii, którą opracowali K. P. Cameron oraz R. E. Quinn<sup>62</sup>, skuteczne mogłyby być kultury oparte na zaufaniu – klanu lub adhokracji, w których przyjmuje się rozwiązania sprzyjające za-

---

<sup>61</sup> Klimczok M., Wpływ kultury organizacyjnej państw europejskich i azjatyckich na poziom zarządzania w organizacji. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie*, 1/2015, s. 54–55.

<sup>62</sup> Cameron K. P., Quinn R.E., *Kultura Organizacyjna – diagnoza i zmiana*. Oficyna Ekonomiczna Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych, Kraków 2006; Cameron K. P., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna. Diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*. Wolters Kluwer, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2015.

angażowaniu pracowników, dotyczące środowiska pracy, przywódcy, stylu zarządzania, priorytetów i miar sukcesu, co przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Typologia kultury organizacyjnej według K. P. Camerona i R. E. Quinna

Elastyczność i swoboda działania	
Orientacja na wewnątrz organizacji i zintegrowanie	<p><b>KULTURA KLANU</b></p> <p><b>Środowisko pracy:</b> bardzo przyjazne – ludzie chętnie ze sobą współdziałają i silnie się angażują, poczucie odpowiedzialności organizacji za pracowników.</p> <p><b>Idealny przywódca:</b> ojcowskie podejście, opiekun, mentor, doradca, nauczyciel.</p> <p><b>Styl zarządzania:</b> propagowanie pracy zespołowej, uczestnictwa, konsensusu, zgody i rozwoju pracowników.</p> <p><b>Nacisk na:</b> rozwój osobisty, zaufanie, otwartość, współuczestnictwo.</p> <p><b>Miara sukcesu:</b> rozwój zasobów ludzkich, troska o pracowników, zaangażowanie pracowników, praca zespołowa, dobra wewnętrzna atmosfera.</p>
	<p><b>KULTURA ADHOKRACJI</b></p> <p><b>Środowisko pracy:</b> dynamika, energia, przedsiębiorczość, kreatywność, podejmowanie ryzyka.</p> <p><b>Idealny przywódca:</b> przedsiębiorczy, wizjonerski, nowatorski, pomysłowy, ryzykant, zapatrzony w przyszłość.</p> <p><b>Styl zarządzania:</b> propagowanie podejmowania ryzyka, wykazywania inicjatywy, innowacyjności, przewidywania, adaptacji.</p> <p><b>Nacisk na:</b> innowacje, twórcze rozwiązania i pomysły, podejmowanie wyzwań, wzrost.</p> <p><b>Miara sukcesu:</b> oferowanie unikatowych, trudnych do zastąpienia wyrobów, gotowość do zmian, stawianie czoła wyzwaniom, tworzenie wizji.</p>
Orientacja na otoczenie organizacji i różnorodność	<p><b>KULTURA HIERARCHII</b></p> <p><b>Środowisko pracy:</b> silnie sformalizowane i zhierarchizowane procedury zarządzania.</p> <p><b>Idealny przywódca:</b> dobry organizator, koordynator, administrator, obserwator, nastawiony na efektywność;</p> <p><b>Styl zarządzania:</b> zapewnienie bezpieczeństwa zatrudnienia, stałości, przewidywalności, niezmienności stosunków, podporządkowanie.</p> <p><b>Nacisk na:</b> utrzymanie niezakłóconego funkcjonowania organizacji, wytwarzanie identycznych wyrobów w sposób efektywny i niezawodny; sprawność, terminowość, wydajność, szybkość.</p> <p><b>Miara sukcesu:</b> skuteczność działania – pewność dostaw, dotrzymywanie harmonogramów, niskie koszty produkcji.</p>
	<p><b>KULTURA RYNKU</b></p> <p><b>Środowisko pracy:</b> nastawienie na wyniki, troska o jak najlepszą realizację zadań, ambicji i nastawieni na cele pracownicy.</p> <p><b>Idealny przywódca:</b> bezwzględny, wymagający, stanowczy, troszczący się o wydajność, wyniki i zyski.</p> <p><b>Styl zarządzania:</b> promowanie ostrej rywalizacji, stawianie wysokich wymagań i zorientowanie na osiągnięcia.</p> <p><b>Nacisk na:</b> osiągnięcie ambitnych celów, zwycięstwo w walce konkurencyjnej, zwiększanie udziału w rynku, polepszenie wyników finansowych, wzrost.</p> <p><b>Miara sukcesu:</b> udział w rynku i jego penetracja, utrzymywanie pozycji lidera, przewożenie na rynku, pokonywanie konkurencji, konkurencyjne ceny.</p>
Stabilizacja i kontrola	

Opracowano na podstawie: Bojanowska A., Tworzenie kultury organizacyjnej zorientowanej na klienta. *HANDEL WEWNĘTRZNY*, 1(360)/2016, s. 205.

Innym przykładem jest typologia, którą opracował R. Harrison, a następnie zmodyfikował Ch. Handy, scharakteryzowana w tabeli 3. W tym przykładzie, w aspekcie wpływu na zaangażowanie pracowników skuteczne byłoby przyjęcie rozwiązań proponowanych w dwóch kulturach – zamierzeń i jednostki, z uwzględnieniem zaufania. Połączenie cech tych kultur, zorientowanych na zadania oraz na ludzi, których podstawą jest m.in. praca zespołowa i kooperacja, a także kompetencje i swoboda działania pracowników, może wpływać na ich zaangażowanie i jest postawą autentycznego przywództwa.

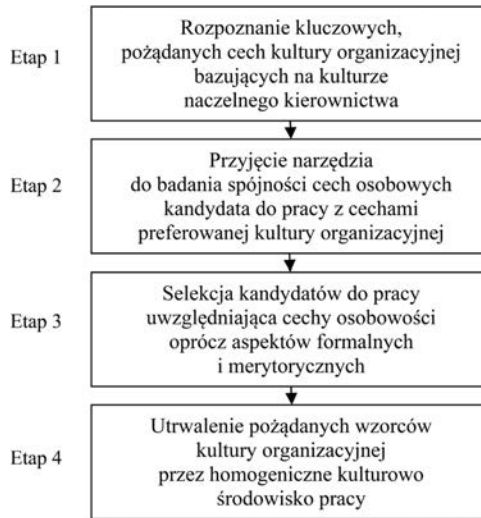
Tabela 3. Typologia kultury organizacyjnej według Ch. Handy'ego

<p>„Zeus” <b>KULTURA KLUBOWA</b> <i>orientacja na władzę</i></p> <p>Charakterystyczna dla organizacji konkurencyjnych i bezkompromisowych, starających się zdominować otoczenie. Jest oparta na osobie lidera, który podejmuje decyzje związane z kulturą organizacyjną, ma silny wpływ na całą organizację a jakość podejmowanych przez niego decyzji zależy od jego kwalifikacji. Podstawą funkcjonowania tej kultury są kompetencje lidera.</p>	<p>„Appolo” <b>KULTURA FUNKCJI</b> <i>orientacja na rolę</i></p> <p>Charakterystyczna dla organizacji biurokratycznych, gdzie nacisk kładziony jest na legalność działań oraz na poczucie odpowiedzialności. Dużą wagę przywiązuje się do funkcji, stanowisk czy specjalizacji. Zgodność działań z przepisami, regulacjami i procedurami jest czasem ważniejsza niż wiedza i umiejętności pracowników. Podstawą funkcjonowania tej kultury są prawo i procedury.</p>
<p>„Atena” <b>KULTURA ZAMIERZEŃ</b> <i>orientacja na zadania</i></p> <p>Charakterystyczna dla organizacji szybko reagujących na zmiany zachodzące w otoczeniu, elastycznych. Działania nastawione są na rozwiązywanie problemów a interesy jednostki poświęcane są dla utrzymania istnienia zespołu. Ważna jest praca zespołowa oraz zbieżność opinii odnośnie systemu wartości i podejmowanych działań. Podstawą funkcjonowania tej kultury są praca zespołowa i kooperacja.</p>	<p>„Dionizos” <b>KULTURA JEDNOSTKI</b> <i>orientacja na ludzi</i></p> <p>Charakterystyczna dla organizacji nastawionych na zaspokojenie potrzeb pracowników, związanych z realizacją ich indywidualnych celów. To rzadki typ kultury, występujący m.in. w zreszeniach profesjonalnych, monopolizujących określony typ umiejętności, np. zreszenie lekarzy czy adwokatów. Dystans władzy jest niewielki. Podstawą funkcjonowania tej kultury są kompetencje i swoboda działania pracowników.</p>

Opracowano na podstawie: Aniszewska G. Kultura organizacyjna w zarządzaniu. PWE, Warszawa 2007, s. 15.

## 2.2. Istota metody

Wdrażanie i utrwalanie metody zarządzania przez kulturę organizacyjną może odbywać się w toku dwóch sposobów postępowania. Pierwszy opiera się na selekcji kandydatów do pracy w organizacji i obejmuje cztery etapy przedstawione na rys. 6.



Rys. 6. Etapy metody zarządzania przez kulturę organizacyjną na bazie selekcji kandydatów do pracy

Opracowano na podstawie: Łobos K., Olejczyk K., Zarządzanie przez kulturę organizacyjną [w:] Perechuda K., Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 289.

W tym sposobie wdrażania i utrwalania metody uważa się, że kultura organizacyjna zostaje absorbowana od kandydatów, którzy posiadają cechy odpowiednie dla pewnego pożądanego wzorca. Zatrudnia się więc wyłącznie kandydatów z pożądanymi cechami reprezentowanej kultury, dzięki czemu nie ma potrzeby kształtowania kultury organizacyjnej dla zbioru jednostek.

Etap 1 to rozpoznanie kluczowych, pożądanych cech kultury organizacyjnej, bazujących na kulturze naczelnego kierownictwa, a następnie ich określenie w modelu.



Etap 2 to przyjęcie narzędzia do badania spójności cech osobowościowych kandydatów do pracy w organizacji z modelem określonym w etapie 1. Narzędziem tym może być kwestionariusz wywiadu zawierający pytania o wyznawane wartości i postawy, które można zadać kandydatowi do pracy podczas rozmowy kwalifikacyjnej. W praktyce, rozmowę tę coraz częściej zastępują kwestionariusze testów. W przypadku przedstawionych wcześniej przykładów typologii Cameron'a i Quinn'a używa się kwestionariusza *OCAI*, © Kim Cameron (od ang. Organizational Culture Assessment Instrument<sup>63</sup>), natomiast w przypadku typologii Handy'ego kwestionariusza, który został przedstawiony w tabeli 4.

Tabela 4. Kwestionariusz do badania spójności cech osobowościowych kandydatów do pracy z przyjętym modelem kultury organizacyjnej według Charles'a Handy'ego

<i>Do poniższych stwierdzeń proszę o przypisanie odpowiednich cyfr: 1 – zdecydowanie się zgadzam, 2 – raczej się zgadzam, 3 – raczej się nie zgadzam, 4 – zdecydowanie się nie zgadzam.</i>	
1.	<p>Dobry szef jest:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) silny, dyrektywny i wymagający, ale sprawiedliwy; jest opiekuńczy, szczodry i pobłażliwy dla lojalnych podwładnych,</li> <li>b) bezosobowy i profesjonalny, unikający nadużywania władzy dla swoich korzyści, wymagający od podwładnych sumiennego wypełniania ich formalnych obowiązków,</li> <li>c) praktyczny i wywierający wpływ na podwładnych tylko w sprawach, które mogą przyspieszyć osiągnięcie celu, używający swojej władzy tylko dla zapewnienia środków potrzebnych do wykonania pracy,</li> <li>d) skoncentrowany na osobistych potrzebach i wartościach podwładnych, używający swojej pozycji do tworzenia zadań satysfakcjonujących i stymulujących rozwój podwładnych.</li> </ul>
2.	<p>Dobry podwładny jest:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) uległy, pracowity i lojalny wobec przełożonego,</li> <li>b) odpowiedzialny i solidny, dobrze spełniający swoje obowiązki oraz unikający działań mogących zaskoczyć zwierzchnika lub postawić go w kłopotliwym położeniu,</li> <li>c) zmotywowany do wnoszenia swego wkładu pracy w wykonanie zadania, chętny do dzielenia się swoimi pomysłami i radami, bez oporów oddający przywództwo innym o ile wykażą, że są bardziej kompetentni,</li> <li>d) żywotnie zainteresowany rozwijaniem swego potencjału oraz otwarty na uczenie się i przyjmowanie niezbędnej pomocy, respektujący potrzeby i wartości innych pracowników, którym chce pomóc w rozwoju.</li> </ul>

<sup>63</sup> <https://www.ocai-online.com/>

## 2. Zarządzanie przez kulturę organizacyjną

3.	Dobry pracownik przyznaje priorytet: a) osobistym poleceniom szefa, b) obowiązkom i wymaganiom swojej roli zawodowej oraz zwyczajowym standardom zachowania, c) wymogom wynikającym z zadania co do umiejętności, zdolności, energii i zasobów materialnych, d) osobistym potrzebom współpracowników.
4.	Ludzie, którzy odnoszą sukces w firmie są: a) bystrzy i konkurujący, z silną potrzebą władzy, b) sumienni i odpowiedzialni, z silnym poczuciem lojalności wobec firmy, c) sprawni i efektywni, zorientowani na cele, d) potrafiący tworzyć pozytywne relacje z innymi ludźmi, z silnym dążeniem do rozwoju potencjału współpracowników.
5.	Firma traktuje osobę jako: a) pracownika, którego czas i energia pozostają do dyspozycji zwierzchnika, b) pracownika, którego czas i energia są dostępne firmie na mocy kontraktu, z prawami i obowiązkami obu stron, c) współpracownika, który dzięki swym umiejętnościom i zdolnościom przyczynia się do osiągnięcia wspólnego celu, d) interesującą i wartościową osobę, której prawa należy respektować.
6.	Ludzie ulegają wpływom i kontroli: a) osobowej władzy i decyzjom przełożonych (nagrody i kary), b) bezosobowej władzy służącej zapewnieniu odpowiednich procedur i standardów działania, c) wymogów stawianych przez zadanie, uzgodnionych przez wykonawców w drodze dyskusji i wymiany informacji oraz wewnętrznej motywacji do osiągnięcia celu, d) osobistej chęci wzięcia udziału w przedsięwzięciu oraz troski o potrzeby innych zaangażowanych osób.
7.	Źródłem prawa do kontrolowania działań innych osób jest: a) posiadanie większego autorytetu i władzy w organizacji, b) rola zawodowa i opis stanowiska danej osoby, o ile polega ona na kierowaniu innymi, c) posiadanie większej wiedzy w odniesieniu do zadania, d) zaakceptowanie przez innych, jako osoby, której pomoc i wskazówki są pomocne w nauce i rozwoju.
8.	Cele są wyznaczane w oparciu o: a) osobiste potrzeby szefa i dokonaną przez niego ocenę sytuacji, b) formalny podział funkcji i odpowiedzialności w organizacji, c) zasoby i kompetencje potrzebne do wykonania zadań, d) osobiste preferencje i potrzeby rozwoju pracowników.
9.	Ludzie pracują, ponieważ: a) liczą na nagrodę, boją się kary lub są lojalni wobec szefa, b) respektują zawarty kontrakt oraz są lojalni wobec firmy, c) cieszy ich satysfakcja z wykonania zadania i / lub ich wkład w osiągnięcie celu, d) cieszy ich osobisty udział w przedsięwzięciu lub respektują interesy innych zaangażowanych w zadanie osób.

10.	<p>Ludzie pracują razem kiedy:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) są do tego zobligowani przez przełożonych lub kiedy liczą na to, że uda im się wykorzystać innych do osiągnięcia własnej korzyści,</li> <li>b) współpraca, koordynacja działań i wymiana informacji jest zawarta w ich roli zawodowej,</li> <li>c) współpraca jest potrzebna do wykonania zadań,</li> <li>d) współpraca jest satysfakcjonująca i pomaga w rozwoju osobistym.</li> </ul>
11.	<p>Przyczyną wewnętrznej konkurencji w firmie jest:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) chęć powiększenia swego zakresu władzy,</li> <li>b) chęć osiągnięcia wysokiej pozycji w systemie formalnym,</li> <li>c) chęć zwiększenia swego wkładu w zadanie,</li> <li>d) chęć zwrócenia uwagi innych na swoje interesy i potrzeby.</li> </ul>
12.	<p>Konflikt jest:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) kontrolowany przez interwencję osoby o większej władzy, która często wykorzystuje go do wzmocnienia swego autorytetu,</li> <li>b) tłumiony przez odwołanie się do reguł, procedur oraz zakresów odpowiedzialności,</li> <li>c) rozwiązywany przez merytoryczną dyskusję osób zaangażowanych w zadanie,</li> <li>d) rozwiązywany przez otwartą dyskusję o indywidualnych potrzebach i wartościach.</li> </ul>
13.	<p>Decyzje podejmuje osoba, która:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) ma największą władzę i autorytet,</li> <li>b) pełni w firmie rolę wymagającą podejmowania decyzji,</li> <li>c) ma największą wiedzę o zadaniu,</li> <li>d) jest najbardziej zaangażowana w działania i zainteresowana ich efektem.</li> </ul>
14.	<p>W strukturze decyzyjnej i komunikacyjnej:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) polecenia płyną z góry na dół, tak więc każdy, kto stoi wyżej w „piramidzie” ma większą władzę niż osoby stojące niżej; informacje płyną w górę, wzdłuż łańcucha poleceń,</li> <li>b) polecenia płyną z góry na dół a informacje z dołu do góry wzdłuż funkcjonalnych „filarów”, które zbiegają się u szczytu; władza i odpowiedzialność jest zwykle ograniczona do własnego „filaru”; komunikacja pomiędzy „filarami” jest niewielka,</li> <li>c) informacje o wymogach i trudnościach związanych z zadaniem płyną z centrum działań w te miejsca organizacji, gdzie znajdują się potrzebne zasoby lub pracownicy, których pomoc jest potrzebna; kierownictwo może wyznaczać priorytety na poziomie całej organizacji, na podstawie informacji napływających z centrów zadaniowych; struktura zmienia się wraz z zadaniami,</li> <li>d) informacje i wpływy przepływają od osoby do osoby w oparciu o dobrowolne związki wynikające z pracy, nauki, pomocy lub wspólnych wartości; koordynator może określić poziom tego przepływu niezbędny do utrzymania sprawności organizacji, jednak wymaga to akceptacji zaangażowanych.</li> </ul>
15.	<p>Otoczenie firmy jest dla nas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) konkurencyjną dzunglą, w której każdy jest przeciwko każdemu a ten, kto nie wykorzystuje innych sam jest wykorzystywany,</li> <li>b) uporządkowanym i racjonalnym systemem, w którym konkurencja jest normowana przez prawo a negocjacje i kompromisy są sposobem rozwiązywania konfliktów,</li> <li>c) zbiorem niedoskonałych form i systemów, które mogą być zmienione i udoskonalone w efekcie działań firmy,</li> <li>d) źródłem potencjalnego wsparcia jak i zagrożeń; firma używa otoczenia jako źródła środków do swego działania oraz źródła wyzwań pozwalających pracownikom na doskonalenie się w działaniu.</li> </ul>

<i>Proszę zsumować liczbę punktów „a”, „b”, „c” i „d” i wpisać je do poniższej tabeli. Osobę oceniającą stwierdzenia charakteryzuje kultura o najmniejszej liczbie punktów.</i>			
a) .....	b) .....	c) .....	d) .....
„Zeus” <i>orientacja na władzę</i>	„Appolo” <i>orientacja na rolę</i>	„Atena” <i>orientacja na zadania</i>	„Dionizos” <i>orientacja na ludzi</i>

Opracowano na podstawie: Handy Ch., Understanding Organisation. Oxford University Press. 4 edition, Dec 2, 1993.

Etap 3 to selekcja kandydatów do pracy, przy uwzględnieniu oceny spójności cech osobowych kandydata do pracy z cechami kultury organizacyjnej, dokonanej na podstawie wyników wykorzystania narzędzia przyjętego w etapie 2. Oznacza to, że selekcja kandydatów do pracy oparta jest nie tylko na aspektach formalnych i merytorycznych, ale również na cechach osobowości.

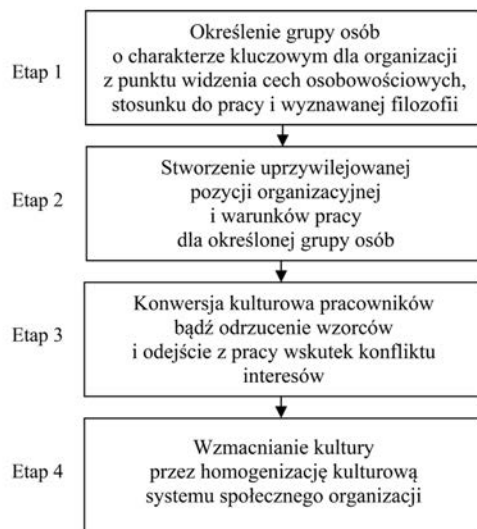
Etap 4 to bezustanne wzmacnianie kultury organizacyjnej, przez utrwalenie jej pożądanych cech. Jest to tzw. homogenizacja kulturowa systemu społecznego organizacji.

Drugi sposób wykorzystywany do aplikacji metody obejmuje cztery etapy, przedstawione na rys. 7.

Etap 1 to określenie grupy osób o charakterze kluczowym dla organizacji z punktu widzenia cech osobowościowych, stosunku do pracy i wyznawanej filozofii, ponieważ w tym sposobie wdrażanie oraz utrwalanie kultury organizacyjnej polega na swoistego rodzaju inkubacji cech kulturowych od grupy osób posiadających właściwy stosunek do pracy, do klientów oraz współdziałania, a przede wszystkim wyznających odpowiednią filozofię.

Etap 2 to stworzenie uprzywilejowanej pozycji i warunków pracy dla tej grupy osób i podporządkowanie jej wszystkich zatrudnionych pracowników. Z punktu widzenia skuteczności wdrożenia ważne jest, aby kluczowe osoby wchodzące w skład wzorcowej grupy cieszyły się autorytetem nieformalnym wśród pracowników.

Etap 3 to konwersja kulturowa pracowników bądź odrzucenie wzorców. Jeśli pracownicy odrzucają wzorce dąży się do ich odejścia z organizacji, ze względu na konflikt interesów.



Rys. 7. Etapy metody zarządzania przez kulturę organizacyjną na bazie inkubacji bądź konwersji kultury przy kluczowych osobach

Opracowano na podstawie: Toboś K., Olejczyk K., Zarządzanie przez kulturę organizacyjną [w:] Perekuda K., Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 289.

Etap 4 to wzmacnianie kultury organizacyjnej. Niewątpliwie kluczową rolę spełnia tu kadra menedżerska, która za pomocą realizowanej funkcji powinna utrzymywać określone wzorce, kształtujące pożądane zachowania pracowników. Powinna ona również dobrze rozpoznać mechanizmy kultury, którym podlegają zachowania pracowników. Poznanie tych mechanizmów (np. systemu nagradzania, postaw liderów, selekcji i socjalizacji nowych pracowników) pozwoli dobrać takie narzędzia, za pomocą których będzie można odpowiednio oddziaływać na relacje menedżer – pracownik, a także na relacje między pracownikami. Relacje te powinny przekładać się na pozytywne postawy wobec organizacji i wykonywanych obowiązków, a w konsekwencji na zaangażowanie pracowników. Należy zauważyć, że uzyskane efekty w tym zakresie zależą od stopnia intensywności czyli siły oddziaływania kultury organizacyjnej na pracowników, o której decydują trzy wymiary<sup>64</sup>:

<sup>64</sup> Kopczeński M., Pączek B., Tobolski M., Istota kultury organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem produkcyjnym. [www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artuk\\_pdf\\_2012/p084.pdf](http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artuk_pdf_2012/p084.pdf), s. 934–935.

- wyrazistość, czyli jednoznaczność i czytelność wzorców kulturowych,
- stopień upowszechnienia, czyli akceptacja i przestrzeganie w praktyce wzorców kulturowych przez członków organizacji,
- głębokość zakorzenienia, czyli zakres przyswojenia przez członków organizacji jej wzorców i długotrwałość ich stosowania.

Silna kultura charakteryzuje się tym, że jej podstawowe wartości są zarówno mocno zakorzenione, jak i powszechnie uznawane. Kultura jest tym silniejsza, im więcej członków akceptuje jej podstawowe wartości i im większe jest ich zaangażowanie w te wartości. Zgodnie z tym ujęciem silna kultura ma większy wpływ na zachowanie członków, ponieważ znaczny stopień uznawania i intensywnego odczuwania wartości tworzy wewnętrzny klimat ścisłej kontroli zachowań. Szczególną cechą silnej kultury jest mniejsza płynność kadr. Kultura silna wykazuje bowiem dużą zgodność członków co do celów organizacji. Jednomyslność dążeń prowadzi do lojalności i zaangażowania, co osłabia skłonność ludzi do zmiany miejsca pracy.

### **2.3. Wpływ stosowania metody na zaangażowanie pracowników**

Z przeprowadzonych rozważań wynika, że zarządzanie przez kulturę organizacyjną wpływa na zaangażowanie pracowników, implikując szanse na jego wzrost, głównie dzięki inspirowaniu. W tym ujęciu warto wskazać te szanse odnosząc je do kategorii zaangażowania w organizację, w pracę, w zawód, w środowisko społeczne.

I tak, wśród najważniejszych szans związanych ze stosowaniem tej metody, które mogą powodować wzrost zaangażowania pracowników, można wyróżnić:

- osiągnięcie wewnętrznej integracji, jednomyslności i spójności poglądów oraz dążeń wszystkich pracowników, a także ukierunkowanie na wartości i więzi a nie na hierarchię, co można zakwalifikować do czynników warunkujących zaangażowanie w organizację i w środowisko społeczne,
- zorientowanie na zmienność ról odgrywanych przez pracowników, unikanie rutyny, wspieranie uczenia się i wymiany wiedzy w atmo-

- sferze zaufania, co można zakwalifikować do czynników warunkujących zaangażowanie w pracę oraz w środowisko społeczne,
- koncentrowanie się na adaptacyjności i elastyczności działania, otwartości na zmiany i swobodę zarówno w dziedzinie zachowań jak i myślenia – tolerancję odmiennych poglądów, co można zakwalifikować do czynników warunkujących zaangażowanie w środowisko społeczne,
  - sprzyjanie postawom proaktywnym i rozwojowi przez rozwiązywanie złożonych problemów, eksperymentowanie i kreatywność, co można zakwalifikować do czynników warunkujących zaangażowanie w zawód,
  - w odniesieniu do całokształtu zarządzania przez kulturę organizacyjną należy podkreślić znaczenie autentycznego przywództwa organizacyjnego, w tym kompetencji kadry menedżerskiej w zakresie umiejętnego stosowania tej metody oraz wykorzystania szans, które ona implikuje, co można zakwalifikować do czynników warunkujących zaangażowanie pracowników we wszystkich kategoriach.

Wskazane szanse związane ze stosowaniem metody zarządzania przez kulturę organizacyjną zostały przyjęte na podstawie analizy i syntezy rozważań będących wynikiem studium literatury. Ich weryfikację na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych przedstawiono w II części niniejszej publikacji.

### 3. Zarządzanie przez wartości

Akcentowanie znaczenia wartości w funkcjonowaniu organizacji sięga lat 40. XX wieku. Zanim wartościami zainteresowali się teoretycy zarządzania, zostały one doceniane przez liderów biznesu, co opisano w 1982 roku w książce *In Search of Excellence*<sup>65</sup>, w której można znaleźć m.in. następujące stwierdzenie T.J., Petersa i R.H. Watermana: „Gdyby poproszono nas o jedną, uniwersalną radę dla kierownictwa i zarządu przedsiębiorstw, jedną prawdę, którą można by wysnuć z badań nad najlepszymi firmami, być może nie oparlibyśmy się pokusie, by odpowiedzieć: «Stwórzcie własny system wartości»”<sup>66</sup>. Nieco później, w 1994 roku, C. Collins i J. Porras<sup>67</sup> na podstawie sześcioletnich badań określili główne (nadrzędne, zasadnicze) wartości jako klucz do sukcesu najlepszych amerykańskich przedsiębiorstw. Ich badania pozwoliły na stwierdzenie, że to właśnie wartości są ważniejsze niż charyzmatyczni przywódcy, genialne strategie, zasoby kapitału, przełomowe wynalazki, jednostkowe pomysły biznesowe, doskonałe produkty czy wysokie zyski.

Pod koniec lat 90. XX wieku dwaj konsultanci biznesowi K. Blanchard oraz M. O'Connor wydali książkę *Managing by values*<sup>68</sup>, opisującą *metodę zarządzania przez wartości*, ukierunkowaną na wprowadzanie w organizacji stylu zarządzania, który znacznie odbiegał od tradycyjnego sposobu myślenia kadry menedżerskiej, ponieważ odnosił się do

---

<sup>65</sup> Peters T.J., Waterman R.H., *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. Profile Books Ltd, 2015.

<sup>66</sup> Górniak L., Zarządzanie przez wartości jako metoda angażowania pracowników. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 8 (944)/2015, s. 103–104.

<sup>67</sup> Collins J.C., Porras J.I., *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Harper Business, HarperCollins Publishers Inc., New York, 1994.

<sup>68</sup> Blanchard K., O'Connor M., *Managing by Values. How to Put Your Values into Action for Extraordinary Results*, Barrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco 1997; Blanchard K., O'Connor M., *Zarządzanie przez wartości*. Studio EMKA, Warszawa 1998.



wartości jako kategorii aksjologicznej. W szczególności chodzi o to, że w ekonomii pojęcie to występuje zwykle w określeniach „wartość dodana”, „kreowanie wartości dla klienta” czy też „łańcuch wartości”<sup>69</sup>. Określeń tych nie należy łączyć z rozumieniem wartości przez K. Blancharda i M. O’Connora, którzy traktują je jako element kultury organizacyjnej, będący podstawą zaangażowania pracowników, przesłanką przy podejmowaniu decyzji oraz wyznacznikiem kierunku rozwoju organizacji<sup>70</sup>.

Czym zatem są wartości organizacyjne i jakie znaczenie mają dla funkcjonowania organizacji?, co jest istotą zarządzania przez wartości?, jakie szanse wynikają ze stosowania tej metody w kontekście zaangażowania pracowników? to podstawowe pytania, na które należy znać odpowiedź dla skutecznego wykorzystania tej metody w praktyce.

### 3.1. Pojęcie wartości i ich znaczenie dla organizacji

Ponieważ „wartości” są pojęciem abstrakcyjnym, w literaturze przedmiotu trudno znaleźć ich jedną definicję. Określa się je m.in. jako stan rzeczy i sytuacje, które ludzie cenią i starają się osiągnąć<sup>71</sup>, wszystko to, co cenne i godne pożądania, co stanowi cel ludzkich dążeń<sup>72</sup> czy jako przekonania szczególnego rodzaju, które wyrażają to, co ważne i pożądane w indywidualnych i grupowych zachowaniach, to co jest bardziej lub mniej cenione w danym środowisku i danej sytuacji<sup>73</sup>.

---

<sup>69</sup> Górniak L., Zarządzanie przez wartości jako metoda angażowania pracowników. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 8 (944)/2015, s. 102 [za:] Czerniachowicz B., Zasoby przedsiębiorstwa jako czynnik kreowania przewagi konkurencyjnej [w:] Mikuła B. (red.), Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.

<sup>70</sup> Górniak L., Zarządzanie przez wartości jako metoda angażowania pracowników. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 8 (944)/2015, s. 102 [za:] Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.

<sup>71</sup> Zbiegień-Maciąg L., Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 48.

<sup>72</sup> Lachowski S., Droga ważniejsza niż cel. Studio Emka, Warszawa 2012, s. 21.

<sup>73</sup> Lipińska J., Zarządzanie przez wartości. Konferencja Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Zakopane 2010, [http://www.ptzp.org.pl/s80/Konferencja\\_KZZ\\_Zakopane\\_2010\\_Artykuly](http://www.ptzp.org.pl/s80/Konferencja_KZZ_Zakopane_2010_Artykuly), s. 127.

Każda organizacja może posługiwać się własnymi wartościami, specyficznymi dla swojej branży, otoczenia czy kręgu kulturowego, w którym funkcjonuje. Ponadto organizacje nazywając główne wartości dla ich tożsamości, używają bardzo wielu określeń. W wyniku badań wyróżniono jednak kategorie wartości, którymi kierują się współczesne organizacje. Należą do nich<sup>74</sup>:

1. „Professional Values” czyli wartości określające główną działalność organizacji, jej najważniejsze cechy. Do tej grupy należą np. zaufanie, satysfakcja klienta, determinacja, jakość, profesjonalizm, specjalizacja czy oszczędność czasu.
2. „Combative Values” czyli wartości wskazujące na cechy, dzięki którym organizacja ma zamiar osiągnąć sukces i przewagę konkurencyjną. Do tej grupy zalicza się m.in. inicjatywę, innowacyjność, entuzjazm, ambicję czy ducha walki.
3. „Behavioural Values” czyli wartości opisujące sposoby działania organizacji i jej pracowników. Do tej grupy należą np. pasja, zaangażowanie, wolność, autentyczność, otwarcie.
4. „Society Values” czyli wartości charakteryzujące stosunek organizacji do otoczenia i środowiska. W tej grupie mieszczą się m.in. zrównoważony rozwój, odpowiedzialność społeczna, dzielenie się czy ochrona środowiska.
5. „Relational Values” czyli wartości definiujące sposób komunikacji z otoczeniem. Należą do nich np. partnerstwo, szacunek, dostępność, harmonia, poufność.
6. „Fulfilling Values” czyli wartości wzbogacające, wskazujące na cechy pracowników przedsiębiorstwa. Są to np. talent, wrażliwość czy humanizm.
7. „Moral Values” czyli wartości etyczne i moralne pracowników organizacji. Mogą to być m.in. lojalność czy wierność zasadom organizacyjnym.
8. „Social Values” czyli wartości, jakie organizacja dzieli ze społeczeństwem. Do tej grupy zaliczają się m.in. demokracja, integracja, jakość i styl życia, patriotyzm, pluralizm.

---

<sup>74</sup> Lachowski S., Droga ważniejsza niż cel. Studio Emka, Warszawa 2012, s. 222–223.

Z przedstawionego zestawienia wynika, że wartości należące do kategorii Professional i Combative charakteryzują stosunek organizacji do rynku i konkurencji. Z kolei wartości z kategorii Behavioural i Relational odzwierciedlają relacje wewnętrzne pomiędzy pracownikami oraz zewnętrzne z dostawcami i szerszym otoczeniem. W kategorii Society i Social zawiera się odpowiedzialność społeczna organizacji. Wartości kategorii Fulfilling i Moral to w ogólnym rozumieniu wartości absolutne i duchowe – czyli moralne i kompetencyjne.

Z przeprowadzonych badań wśród 4 800 przedsiębiorstw z 11 krajów<sup>75</sup>, opublikowanych w ramach raportu „Corporate Value Index 2009” wynika, że wśród wymienionych kategorii wartości największy udział mają Professional (35%) i Combative (22%), a następnie Behavioural (13%), Societal (10%), Relational (8%), Moral (6%), Social (2%). W raporcie tym można także znaleźć informacje dotyczące 10 najważniejszych z głównych wartości mieszczących się w tych kategoriach. Należą do nich kolejno: jakość, innowacyjność, satysfakcja klienta, przejrzystość, środowisko, odpowiedzialność społeczna, sukces, know-how, odpowiedzialność i praca zespołowa.

Warto w tym miejscu jednak zauważyć, że wartości a zwłaszcza główne wartości jakimi kieruje się organizacja, wcale nie są najważniejsze. Z badań J. Collinsa i J. Porrasa wynika, że główne wartości są niezbędne, ale nie ma znaczenia czym one są<sup>76</sup>. Natomiast ważne jest, żeby organizacja miała te wartości i kierowała się nimi w praktyce, gdyż może przynieść to wiele korzyści. Uważa się bowiem, że<sup>77</sup>:

1. Główne wartości są nośnikiem długofalowego trwania i rozwoju organizacji – jej „nieśmiertelności”. W szczególności jej źródłem są: silne poczucie i świadomość własnych głównych wartości, ich niezmienność wobec zmian w otoczeniu oraz świadome zarządzanie nimi, tj. ich odkrywanie i wdrażanie w każdym aspekcie funkcjo-

---

<sup>75</sup> Tamże, s. 220–225.

<sup>76</sup> Collins J.C., Porras J.I., *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. Harper Business, HarperCollins Publishers Inc., New York 1994, s. 47.

<sup>77</sup> Stachowicz-Stanusch A., *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*. One Press, Gliwice 2007, s. 11–33.

nowania organizacji<sup>78</sup>, a także przekazywanie – jako dziedzictwo kulturowe, punkt oparcia i inspiracji dla kolejnych pokoleń menedżerów, nadając sens ich pracy.

2. Główne wartości są elementem integrującym pracowników z organizacją – budują „pomost” pomiędzy nimi ponieważ promują wysoki poziom lojalności korporacyjnej, ułatwiają osiąganie konsensusu co do głównych celów organizacji, pobudzają etyczne zachowania, promują ciężką pracę i opiekuńczość, redukują poziom stresów i napięć w pracy, ułatwiają zrozumienie oczekiwań z wykonywanej pracy, rozwijają silne przekonanie o potrzebie efektywności osobistej, rozwijają satysfakcję z uczestnictwa w organizacji, rozwijają pracę zespołową<sup>79</sup>.
3. Główne wartości są katalizatorem atmosfery pobudzenia organizacyjnego. W szczególności proces świadomego zarządzania tymi wartościami wyzwala pozytywną energię, czego konsekwencją są zharmonizowane i skoordynowane zmiany, otwartość na oddolną inicjatywę i samodzielność podejmowania decyzji<sup>80</sup>. Inspirują one także do kreatywności i tworzenia innowacji podporządkowanych realizacji wizji organizacji, która jest tworzona na podstawie wartości.
4. Główne wartości są elementem motywującym do działania, decydują o tym co dla pracowników jest ważne, co chcą osiągnąć<sup>81</sup>. Pracownicy nie mają oporu przed osiągnięciem celów i realizacją zadań, które są spójne z akceptowanymi przez nich wartościami. Spójne wartości organizacji i pracowników sprawiają, że dają oni z siebie wszystko i w pełni wykorzystują swoje kompetencje.
5. Główne wartości są generatorami zyskowności. Badania przeprowadzone przez National Tooling & Machine Association dowiodły, iż

---

<sup>78</sup> Tamże [za:] Stachowicz-Stanusch A., *Kultura marketingowa przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2001, s. 109.

<sup>79</sup> Tamże [za:] Causes J.M., Posner B.Z., *The Leadership Challenge*. Jossey-Bass 1987, s. 193.

<sup>80</sup> Górniak L., *Zarządzanie przez wartości jako metoda angażowania pracowników*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 8 (944)/2015, s. 106–109.

<sup>81</sup> Tamże [za:] Hultman K., Gellerman B., *Balancing Individual and Organizational Values. Walking the Tightrope to Success*. Jossey-Bass, Pfeiffer 2002, s. 69.

przedsiębiorstwa skupione na podnoszeniu jakości przez dostosowanie swoich działań do głównych wartości, tj. do solidności, odpowiedzialności i uczciwości, osiągnęły większe zyski niż te skupione jedynie na jakości<sup>82</sup>. Osiąganie wyższych zysków jest możliwe, gdy pracownicy wierzą, że: mają możliwość wykonywania tego co potrafią robić najlepiej, ich opinie się liczą, ich współpracownicy troszczą się o jakość, istnieje powiązanie między ich pracą a misją organizacji<sup>83</sup>.

6. Główne wartości przyciągają utalentowanych pracowników. Z badań wynika, że do podjęcia pracy w określonej organizacji, młodych, energicznych i zdolnych ludzi najbardziej motywowały kolejno: główne wartości i kultura organizacyjna, wolność i autonomia oraz praca jako pasjonujące wyzwanie. Wynagrodzenie znalazło się na ostatnim miejscu. Zatem pieniądze nie zawsze są w stanie sprostać przyciągnięciu, utrzymaniu i stworzeniu zespołów utalentowanych ludzi, ponieważ często pragną oni czegoś więcej – w co mogą wierzyć, co nadaje sens ich pracy i życiu, co jest w stanie realizować ich marzenia i zaspokoić potrzeby<sup>84</sup>.
7. Główne wartości wspomagają zarządzanie zmianą, która jest nieodłącznym elementem funkcjonowania współczesnych organizacji. Każda zmiana powoduje utratę ciągłości i zdezorientowanie, wywołuje opór przed nowym i nieznanym, konflikt oraz brak jasności – co organizacja chce osiągnąć i co ta zmiana oznacza dla pracownika. Zmiana postrzegana jest zatem jako zagrożenie, a jej konsekwencją jest utrata zaangażowania pracowników. Główne wartości pomagają przetrwać zmiany, pozwalają zachować poczucie ciągłości – pozostają niezienne, a także są źródłem organizacyjnych aspiracji.
8. Główne wartości stanowią oparcie w sytuacjach kryzysowych i szczególnie trudnych dla organizacji, kiedy trzeba walczyć o przetrwanie. Pomagają wtedy zachować tożsamość i jedność, utrzymują

---

<sup>82</sup> Tamże [za:] Stachowicz-Stanusch A., Zarządzanie poprzez wartości instrumentem zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie. Zbiór referatów konferencji naukowej Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie. AE w Poznaniu, Poznań 2000, Tom II, s. 433.

<sup>83</sup> Tamże [za:] Grant L., Happy Workers. High Return. Fortune, 1/12/1998.

<sup>84</sup> Tamże [za:] Dearlove D., Coomber S., Corporate Values. BrownHerrow Publishing 2002, s. 12.

równowagę wewnętrzną, wskazują jasno sprecyzowany kierunek funkcjonowania, dając ciągłe impulsy do rozwoju.

Biorąc pod uwagę przedstawione korzyści można stwierdzić, że główne wartości mają bardzo ważne znaczenie dla organizacji, w tym dla wzrostu zaangażowania pracowników. Jednak sama świadomość tych wartości nie wystarczy. Aby organizacja mogła trwać i się rozwijać, głównymi wartościami trzeba konsekwentnie zarządzać, tj. przekazywać je z pokolenia na kolejne pokolenie menedżerów oraz wdrażać je w każdym aspekcie działania organizacji, co nazywa się zarządzaniem przez wartości<sup>85</sup>. W literaturze uznaje się, że nie jest to wyłącznie metoda zarządzania, a wręcz filozofia pozwalająca zbudować przewagę konkurencyjną dzięki wykorzystaniu pełnego potencjału kapitału ludzkiego organizacji<sup>86</sup>.

### 3.2. Istota metody

Fundamentem zarządzania przez wartości jest wskazanie jego roli w systemie wartości organizacyjnych, który składa się z elementów<sup>87</sup> przedstawionych na rys. 8.



Rys. 8. Elementy systemu wartości organizacyjnych

Opracowano na podstawie: Lachowski S., Droga ważniejsza niż cel. Studio Emka, Warszawa 2012, s. 233.

<sup>85</sup> Stachowicz-Stanusch A., Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę. One Press, Gliwice 2007, s. 38.

<sup>86</sup> Lachowski S., Droga ważniejsza niż cel. Studio Emka, Warszawa 2012, s. 255.

<sup>87</sup> Tamże, s. 233–235.

Misję i główne wartości zalicza się do stałych, najbardziej trwałych elementów systemu. Główne wartości pomagają wypełnić misję, która określa sens istnienia organizacji, stanowi jej „oświadczenie o wytyczonym celu”. Na podstawie stałych elementów tworzone są trzy elementy zmienne. Pierwszym jest wizja, czyli wyobrażenie dotyczące tego, czym organizacja ma być w przyszłości. Wizja zmienia się w zależności od wielu czynników, takich jak rozwój technologiczny, koniunktura na rynku krajowym i rynkach zagranicznych itp. Pociąga to za sobą reorientację drugiego nietrwałego elementu – strategii, czyli planu działania prowadzącego do realizacji wizji. Strategia jest jeszcze bardziej zmienna niż wizja, ponieważ ewoluuje pod wpływem takich czynników jak zmiana przepisów prawa, pojawienie się nowych trendów społeczno-gospodarczych czy innowacji biznesowych itp. Realizacja misji, wizji i strategii wymaga od pracowników organizacji wyzwolenia pełnego potencjału umiejętności, entuzjazmu czy poświęcenia, co wspomaga trzeci zmienny element systemu – kultura organizacyjna sprzyjająca zaangażowaniu pracowników. Zarządzanie przez wartości łączy się więc z kulturą organizacyjną – wartości są jej podstawowym komponentem i przez nią wpływają na sposób funkcjonowania organizacji. Rola zarządzania przez wartości jest zatem bardzo ważna w kontekście realizacji misji, wizji i strategii organizacji, co ma znaczenie dla jej trwania i rozwoju.

Zarządzanie przez wartości przebiega w ramach czterech etapów<sup>88</sup> przedstawionych na rys. 9.

Etap 1 to odkrywanie głównych wartości, które powinny być autentyczne, podzielane, stałe, nieliczne, gwarantujące rozwój pracowników i organizacji. W każdej organizacji etap ten może wyglądać inaczej, ale może odbywać się przez:

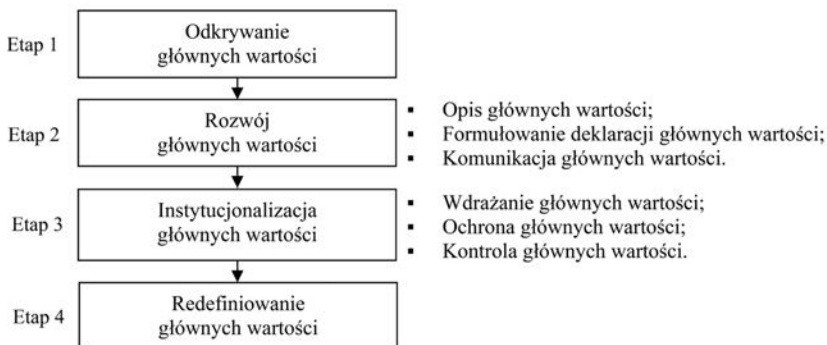
- autokratyczne określenie wartości przez lidera lub zarząd,
- demokratyczne określenie wartości, które odzwierciedlają preferencje głównych grup pracowniczych.

Biorąc pod uwagę różnorodność przedsiębiorstw pod względem ich wielkości, struktury własności i stylu zarządzania można stwierdzić,

---

<sup>88</sup> Stachowicz-Stanusch A., Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę. One Press, Gliwice 2007, s. 39–41; 52–80; Lachowski S., Droga ważniejsza niż cel. Studio Emka, Warszawa 2012, s. 259–263.

że w małych, zwłaszcza rodzinnych przedsiębiorstwach wartości zwykle określa autorytarnie lider, co wydaje się oczywiste, ponieważ jest on zazwyczaj ich pomysłodawcą, właścicielem i zarządcą. Oznacza to, że takie przedsiębiorstwa najczęściej odzwierciedlają system wartości lidera. Na podstawie swoich wartości lider dobiera sobie współpracowników, którzy prezentują podobny sposób myślenia, styl działania, system motywacji i podejście do świata. Podobnie, w autorytarny sposób, określa się wartości w większych, prywatnych przedsiębiorstwach z inwestorem strategicznym. Z kolei w dużych przedsiębiorstwach, najczęściej z rozproszonym akcjonariatem, wartości najczęściej są narzucane przez charyzmatycznego lidera, z niewielkim udziałem kadry menedżerskiej, jednak tutaj istotne znaczenie ma także zarząd, który formalnie powinien je zaakceptować. Dlatego w takich przypadkach ustalenie wartości odbywa się na drodze porozumienia między liderem, zarządem i kadrami menedżerską. W dużych przedsiębiorstwach wartości mogą być ustalane także w demokratycznym procesie, w którym udział biorą przedstawiciele głównych grup pracowniczych, co należy łączyć z metodą zarządzania przez partycypację (rozdział 8). Należy zaakcentować, że przedstawione sposoby odkrywania wartości należą do najczęściej spotykanych, ale oczywiście może być inaczej, np. w małym i rodzinnym przedsiębiorstwie wartości można określić również z udziałem pracowników.



Rys. 9. Etapy metody zarządzania przez wartości

Opracowano na podstawie: Stachowicz-Stanusch A., Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę. One Press, Gliwice 2007, s. 39–41.



Etap 2 to rozwój głównych wartości, który obejmuje trzy kroki.

Krok 1 to opis głównych wartości, czyli ich określenie w formie zapisu, co wprawdzie nie jest niezbędne do wdrożenia wartości w życie, ale zapisane wartości można łatwiej przedstawić i zapamiętać. Opis powinien dotyczyć poziomów: organizacji, jednostki organizacyjnej, pracownika. Dla tych poziomów należy przedstawić również pożądane definicje zachowań<sup>89</sup>.

Krok 2 to formułowanie deklaracji głównych wartości. Powinna ona się odnosić do klientów, udziałowców, społeczności lokalnej i partnerów. Deklaracja powinna być jasno sprecyzowana, pasjonująca, wyzwalająca dumę wśród pracowników, wzbudzająca zainteresowanie.

Krok 3 to komunikacja głównych wartości, wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Ma to bardzo ważne znaczenie, gdyż buduje dobre relacje z pracownikami i kadrą menedżerską, a także z otoczeniem. Sukces w komunikacji wartości zależy od: prostoty komunikatów, zaangażowania lidera i/lub naczelnego kierownictwa w działania komunikacyjne, wykorzystania jak największej liczby kanałów komunikacyjnych, włączenia komunikacji o wartościach do całości działań komunikacyjnych organizacji, zachowania umiaru w działaniach komunikacyjnych.

Podkreśla się<sup>90</sup>, że etapy 1 i 2, choć są niełatwe, to dopiero początek, po którym konieczne jest podjęcie znacznie trudniejszych działań przekładających wartości na wszystkie poziomy organizacji, co oznacza, że etapy 3 i 4 są w praktyce trudniejsze, długotrwałe, wymagające determinacji, konsekwencji i cierpliwości<sup>91</sup>.

Etap 3 to instytucjonalizacja głównych wartości, która obejmuje trzy kroki.

Krok 1 to wdrażanie głównych wartości czyli ich przeniesienie na poziom codziennych działań. Odbywa się to przede wszystkim na płaszczyźnie relacji międzyludzkich i dotyczy m.in. pracowników oraz kadry menedżerskiej, a zwłaszcza ich postaw, zachowań i ich wzajemnych relacji. Ponadto na tej płaszczyźnie ważne są również relacje z klientami,

---

<sup>89</sup> Przykłady definicji wartości i zachowań przedstawia: Stachowicz-Stanusch A., Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę. One Press, Gliwice 2007, s. 151–153.

<sup>90</sup> Lachowski S., Droga ważniejsza niż cel. Studio Emka, Warszawa 2012, s. 256.

<sup>91</sup> Tamże, s. 259.

akcjonariuszami, dostawcami i szeroko rozumianym otoczeniem. Przeniesienie wartości odbywa się także na płaszczyźnie formalnych procedur i procesów, co przejawiać się powinno w jakości produktów i usług oferowanych klientom<sup>92</sup>.

Wdrażanie głównych wartości wspomaga przyjęcie:

- struktury organizacyjnej z jasnym podziałem władzy i odpowiedzialności za wdrożenie odpowiedniej głównej wartości,
- standardów w celu mierzenia stopnia wdrożenia głównych wartości w każdej działalności organizacji,
- systemów w celu osiągnięcia wysokiego poziomu wdrożenia głównych wartości, aby regularnie monitorować poziom wdrożenia.

Krok 2 to ochrona głównych wartości, która powinna obejmować:

- rekrutację pracowników według wartości (adekwatność kulturowa),
- kształcenie (broszury, listy, spisana historia organizacji),
- szkolenia i rozwój kompetencji opartych na wartościach,
- objaśnienie głównych wartości (deklaracja głównych wartości, formalne i nieformalne rozmowy, programy szkoleniowo-informacyjne),
- system oceny pracowniczej, wynagrodzeń i motywacji.

Krok 3 to kontrola głównych wartości, która powinna obejmować regularne monitorowanie poziomu ich wdrożenia przez porównanie zgodności zachowań pracowników z zachowaniami przypisanymi głównym wartościom.

Etap 4 to redefiniowanie głównych wartości, które polega na uzupełnianiu ich zbioru lub zmianie ich definicji w konsekwencji np. fuzji, aliansu, zmiany w otoczeniu organizacji, jej rozwoju lub wzrostu itp.

W każdym z etapów zarządzania przez wartości podkreśla się rolę autentycznego przywództwa, która jest kluczowa<sup>93</sup>. „Zarządzanie przez wartości zaczyna się od dobrego przywództwa i na przywództwie się kończy”. W zależności od fazy rola autentycznego przywódcy może być wiodąca lub wspierająca, jednak nigdy nie może być neutralna. Przywództwo spełnia szczególnie ważną rolę w warunkach turbulentnego otoczenia i niepewności, które implikują zmiany w organizacji. W takich warunkach kadra menedżerska powinna koncentrować się na zachowa-

---

<sup>92</sup> Tamże, s. 259–260.

<sup>93</sup> Lachowski S., Droga ważniejsza niż cel. Studio Emka, Warszawa 2012, s. 309–312.

niu wartości – jako jednego z najważniejszych priorytetów organizacji, bo daje to pracownikom poczucie ciągłości i stabilizacji, co ma wpływ na ich zaangażowanie.

Ponadto, w aspekcie zaangażowania pracowników ważne znaczenie ma zgodność wartości osobistych i organizacyjnych<sup>94</sup>. Świadomość pracownika, że wartości, które są istotne dla organizacji, mieszczą się w zestawie jego osobistych wartości z jednej strony nadaje sens jego pracy, a z drugiej wpływa na poczucia istotności pracy dla organizacji. Należy jednak zaakcentować, że nie chodzi tu o idealne dopasowanie wartości, a o przyjęcie wspólnego gruntu i o umiejętność zamieniania wartości organizacji na działania motywacyjne – powodujące określone zachowania, zgodnie z którymi pracownik może funkcjonować w organizacji i realizować swoje potrzeby<sup>95</sup>.

Z powyższego wynika, że w rozważaniach dotyczących wartości organizacyjnych i zaangażowania akcentuje się także kwestię nieograniczenia wolności działania pracowników<sup>96</sup>. Bowiemy aby mogli oni czuć satysfakcję z pracy, w której opierają się na uznanych przez siebie wartościach, muszą mieć odpowiednią swobodę – przestrzeń psychologicznej wolności. W organizacji ta swoboda powinna dotyczyć przede wszystkim możliwości decydowania na podstawie własnych doświadczeń i samodzielnego sposobu myślenia<sup>97</sup>, co można łączyć z tzw. uwłasnowolnieniem<sup>98</sup>. Jego praktykowanie zwiększa zaangażowanie pracowników, co tłumaczy się zaspokojeniem potrzeby funkcjonowania podmiotu.

W kontekście zaangażowania pracowników należy także podkreślić znaczenie przejrzystości wartości, czyli poziomu ich jawności i upublicz-

---

<sup>94</sup> Górniak L., Zarządzanie przez wartości jako metoda angażowania pracowników. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 8 (944)/2015, s. 109.

<sup>95</sup> Stachowicz-Stanusch A., Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę. One Press, Gliwice 2007, s. 17.

<sup>96</sup> Górniak L., Zarządzanie przez wartości jako metoda angażowania pracowników. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 8 (944)/2015, s. 109–111.

<sup>97</sup> Blanchard K., Przywództwo wyższego stopnia. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 57.

<sup>98</sup> Stocki R., Prokopowicz P., Żmuda G., Pełna partycypacja w zarządzaniu, Oficyna Wolters-Kluwer, Warszawa 2008, s. 302.

nienia<sup>99</sup>, który umożliwia pokazanie wyjątkowości organizacji. Najwyższy poziom zaangażowania pracowników wynika z dużej przejrzystości w przypadku obydwu rodzajów wartości: osobistych i organizacyjnych. Jak się okazuje, wspólne wartości mają rzeczywiście duże znaczenie, przy czym dzieje się tak w warunkach, gdy są one jawne – wtedy są podstawą dumy i satysfakcji z przynależności do organizacji.

### **3.3. Wpływ stosowania metody na zaangażowanie pracowników**

Z przeprowadzonych rozważań wynika, że zarządzanie przez wartości wpływa na zaangażowanie pracowników, implikując szanse na jego wzrost głównie dzięki inspirowaniu. Biorąc to pod uwagę warto wskazać te szanse odnosząc je do kategorii zaangażowania w organizację, w pracę, w zawód, w środowisko społeczne.

Wśród najważniejszych szans związanych ze stosowaniem tej metody, których wykorzystanie może powodować wzrost zaangażowania pracowników, można wyróżnić w szczególności:

- koncentrację na zachowaniu i ochronie wartości, która w szczególności trudnych i kryzysowych okresach daje pracownikom świadomość ciągłości i stabilizacji, a także wspólnej troski o sens istnienia organizacji, co można zakwalifikować do czynników warunkujących zaangażowanie w organizację,
- zorientowanie na zgodność wartości osobistych i organizacyjnych, powodujące motywację do pracy, która z punktu widzenia pracowników jest istotna i realizuje ich wewnętrzne potrzeby, co można zakwalifikować do czynników warunkujących zaangażowanie w organizację, w pracę i w zawód,
- przestrzeganie psychologicznej wolności – tzw. uwłasnowolnienie pracowników, dotyczące możliwości decydowania na podstawie własnych doświadczeń i samodzielnego sposobu myślenia, co

---

<sup>99</sup> Górniak L., Zarządzanie przez wartości jako metoda angażowania pracowników. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 8 (944)/2015, s. 109–110.

można określić jako czynniki warunkujące zaangażowanie w pracę i w zawód,

- przywiązywanie uwagi do przejrzystości wartości, czyli poziomu jawności i upublicznienia wartości organizacyjnych oraz pracowników, który umożliwia pokazanie wyjątkowości organizacji, jest źródłem dumy i satysfakcji z przynależności do społeczności organizacyjnej, co można zakwalifikować do czynników warunkujących zaangażowanie w organizację i w środowisko społeczne,
- autentyczne przywództwo organizacyjne, charakteryzujące się dbałością o kultywowanie wartości, budowanie relacji społecznych opartych na wartościach, a także umiejętnym stosowaniem tej metody i wykorzystywaniem wszystkich szans, która ona implikuje, co można zakwalifikować do czynników warunkujących zaangażowanie we wszystkich kategoriach.

Wskazane szanse związane ze stosowaniem metody zarządzania przez wartości zostały przyjęte na podstawie analizy i syntezy rozważań będących wynikiem studium literatury. Ich weryfikację na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych przedstawiono w II części niniejszej publikacji.

## 4. Zarządzanie przez motywowanie

Obecnie, jednym z ważnych aspektów zarządzania kapitałem ludzkim jest odpowiednie wykorzystanie kompetencji pracowników – ich wiedzy, umiejętności i doświadczenia, które przyczyniają się do osiągnięcia sukcesów w konkurencyjnym otoczeniu. Należy jednak zauważyć, że wykorzystanie tych kompetencji do uzyskania wartościowych wyników byłoby trudne bez motywowania, ponieważ aktywność pracowników zależy od siły ich motywacji<sup>100</sup>. To właśnie ona powoduje, że pracownicy angażują się w pracę – chętniej wykonują swoje obowiązki, przyjmują odpowiedzialność, starają się działać tak, aby wyniki ich pracy były coraz lepsze, a także są skłonni do doskonalenia swoich kompetencji, co przekłada się na osiągnięcia organizacji<sup>101</sup>. Czym zatem są motywacja oraz motywowanie i czy są to tożsame pojęcia? Definicji tych pojęć jest bardzo wiele i błędem jest traktowanie ich jako synonimów. Motywacja bowiem przedstawia stan, ma wymiar atrybutowy<sup>102</sup>. W szczególności rozumie się ją jako stan gotowości człowieka do podjęcia jakiegoś działania<sup>103</sup>, który wywołuje, ukierunkowuje i podtrzymuje jego zachowania, a także wyznacza ich poziom i trwałość<sup>104</sup>. Z ko-

---

<sup>100</sup> Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 137.

<sup>101</sup> Dejnaka A., *Zasoby ludzkie. Planowanie i zarządzanie*. Helion, Gliwice 2003, s. 133–134.

<sup>102</sup> Mazur M., *Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją*. *Nauki społeczne*, 2(8)/2013, s. 159; Pietroń-Pyszczek A., *Motywowanie pracowników – wskazówki dla menedżerów*. Marina, Wrocław 2007, s. 10.

<sup>103</sup> Kostera M., Kownacki P., Szumski A., *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwa, kultura organizacyjna* [w:] Koźmiński A., Piotrkowski W., *Zarządzanie: teoria i praktyka*. PWN, Warszawa 2007, s. 315–316; Sidor-Rządkowska M., *Kompetencje – pożyteczna moda*. *Personel i zarządzanie*. PWN, Warszawa 2006, s. 25.

<sup>104</sup> Schermerhorn J.R., *Zarządzanie – kluczowe koncepcje*. PWE, Warszawa 2008, s. 259.

lei motywowanie ma wymiar czynnościowy, funkcjonalny<sup>105</sup>. W teorii zarządzania to proces kierowniczy realizowany przez menedżera, który może uaktywnić i stymulować motywację, ponieważ polega na wpływniu na zachowania pracowników z uwzględnieniem wiedzy o ich motywach – przyczynach, dla których zachowują się w określony sposób. W procesie tym motywy wynikają z potrzeb, których możliwość zaspokojenia stanowi bodźce przekształcane przez pracowników w działania oczekiwane przez menedżera, zgodne z celami organizacji<sup>106</sup>. Ze względu na kluczową rolę motywowania jest ono jedną z funkcji zarządzania, a z ważnego znaczenia tej funkcji wynika popularność *metody zarządzania przez motywowanie*.

#### 4.1. Istota metody

*Zarządzania przez motywowanie*<sup>107</sup> jest metodą, której istotą jest świadome i celowe oddziaływanie menedżerów na postępowanie pracowników oraz ich pobudzanie do wkładania maksimum wysiłku w osiągnięcie celów i wykonywanie zadań, tak aby przekładało się to na wyniki osiągnięte przez organizację i prowadziło do jej rozwoju. Stosowanie metody zarządzania przez motywowanie we współczesnych organizacjach powinno wiązać się z ciągłym poszukiwaniem odpowiedzi na fundamentalne pytanie: jak spowodować by pracownicy w pełni zaangażowali się w pracę? W tym miejscu należy podkreślić, że nie zawsze wystarczy koncentracja na motywacji oraz motywowaniu, czyli na wskazanych dwóch wymiarach omawianej metody zarządzania – atrybutowym i czynnościowym, które są ukierunkowane na pobudzanie.

---

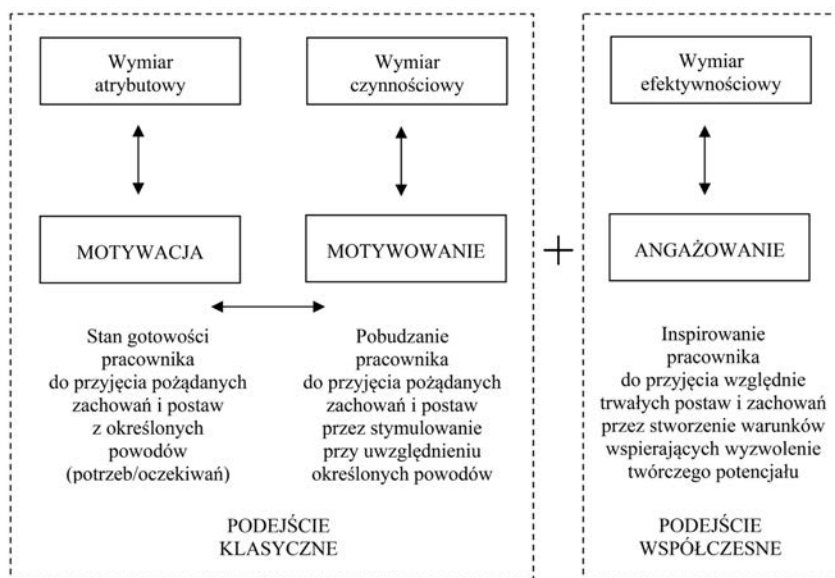
<sup>105</sup> Mazur M., Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją. *Nauki społeczne*, 2(8)/2013, s. 159; Pietroń-Pyszczek A., Motywowanie pracowników – wskazówki dla menedżerów. Marina, Wrocław 2007, s. 10.

<sup>106</sup> Kopertyńska M.W., Motywowanie pracowników – teoria i praktyka. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2008, s. 18.

<sup>107</sup> Bieniok H. i in., *Metody sprawnego zarządzania*. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2011, str. 247–255; Morawski M., *Zarządzanie przez motywowanie* [w:] Perechuda K., *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 143.

Obecnie, osiągnięcie wysokiego poziomu aktywności zawodowej pracowników wymaga wzbogacenia zarządzania przez motywowanie o kolejny wymiar – efektywnościowy, ukierunkowany na inspirowanie decydujące o pełnym zaangażowaniu pracowników<sup>108</sup>, które jest dowodem i miarą skuteczności tej metody zarządzania.

Biorąc powyższe pod uwagę zarządzanie przez motywowanie powinno być zorientowane na trzy wymiary, przedstawione na rys. 10. W klasycznym ujęciu ta metoda zarządzania koncentruje się na dwóch wymiarach – atrybutowym i czynnościowym, odnoszących się do motywacji i motywowania. Z kolei odpowiedzią na obecne uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne jest podejście współczesne – ukierunkowane na wymiar efektywnościowy, odnoszący się do zaangażowania.



Rys. 10. Wymiary metody zarządzania przez motywowanie

Opracowano na podstawie: Juchnowicz M., Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 109–112.

<sup>108</sup> Juchnowicz M., Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 109–111.



Podejście klasyczne łączy się z pobudzaniem pracowników z uwzględnieniem wiedzy o powodach, które mogą ich stymulować do pożądanych przez menedżera zachowań i postaw dla realizacji celów organizacji. Natomiast podejście współczesne utożsamiane jest z inspirowaniem, które oznacza długofalową i proaktywną strategię stwarzania warunków oraz podejmowania działań służących wspieraniu twórczego potencjału pracowników (ich kreatywności) przez integrację interesów organizacji z interesami pracownika oraz uznanie wzajemnej współzależności. Warunkiem inspirowania jest zatem traktowanie pracowników oraz organizacji w kategorii grup interesów<sup>109</sup>. Pobudzanie i inspirowanie różnią się instrumentarium motywacyjnym, obejmującym teorie oraz narzędzia, które przedstawiono w pkt 4.2 i 4.3. Skuteczność omawianej metody zarządzania jest zdeterminowana m.in. opracowaniem systemu motywacyjnego dostosowanego do określonej organizacji, który oprócz autentycznego przywództwa opartego na autorytecie nieformalnym, będzie uwzględniał wiedzę o potrzebach pracowników, o sposobach dążenia do ich zaspokojenia i o modyfikacji ich zachowań, a także obejmował zbiór narzędzi motywacyjnych (korzystniejszy w porównaniu do innych organizacji).

## 4.2. Teorie motywowania

Podstawą opracowania oraz stosowania przez menedżera systemu motywacyjnego jest zapoznanie się z rozważaniami naukowymi w tym zakresie, których wynikami są teorie<sup>110</sup>:

- treści, określające co motywuje pracownika do przyjęcia pożądanych postaw i zachowań,
- procesu, określające w jaki sposób oddziaływać na pracownika, które obejmują również teorie wymiany, szczególnie ważne w kontekście inspirowania,

---

<sup>109</sup> Juchnowicz M., *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 112–111.

<sup>110</sup> Mazur M., *Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją*. *Nauki społeczne*, 2(8)/2013, s. 162–168.

- wzmocnienia odnoszącego się do skutków wcześniejszego działania, które modyfikują zachowania pracownika w przyszłości.

Twórcy teorii treści poszukiwali odpowiedzi na dwa kluczowe pytania: 1) jakie potrzeby ludzie chcą realizować dzięki pracy zawodowej?, 2) co może ich pobudzać lub inspirować? Wśród najczęściej wymienianych w tej grupie wyróżnia się klasyczne teorie potrzeb, które opracowali: A. Maslow, C. Alderfer, F. Herzberg, D. McClelland i in., a także teorie współczesne, które opracowali m.in. A.J. Elliot we współpracy z M.A. Church'em oraz H.A. McGregor'em.

Teoria hierarchii potrzeb Maslowa<sup>111</sup> została ujęta w piramidę, której podstawą są potrzeby niższego rzędu przechodzące stopniowo do potrzeb wyższego rzędu. Z teorii tej wynika, że zaspokojenie potrzeb niższego rzędu wpływa na odczuwanie potrzeb wyższego rzędu, a także, że potrzeby zaspokojone przestają motywować<sup>112</sup>. Nie zawsze u pracowników organizacji występują wszystkie poziomy potrzeb, a ich kolejność może być odwrócona<sup>113</sup>. Na rys. 11 przedstawiono możliwości motywowania pracownika przez zaspokajanie jego:

- potrzeb fizjologicznych, które są niezbędne do prawidłowego funkcjonowania, a ich niezaspokojenie wypiera pozostałe potrzeby,
- potrzeb bezpieczeństwa (osobistego, fizycznego, ekonomicznego, zdrowotnego), których zaspokojenie pobudza do działania,
- potrzeb społecznych (akceptacji, przynależności, przyjaźni), których brak zaspokojenia u niektórych może być ważniejszy od innych potrzeb,
- potrzeb uznania, zarówno ze strony innych (potrzeby szacunku, docenienia, sławy), jak i do samego siebie (potrzeby poczucia własnej wartości i szacunku dla własnej osoby),
- potrzeb samorealizacji, wyrażających się w dążeniu do rozwoju swoich możliwości.

---

<sup>111</sup> Maslow A., *Motivation and personality* (2nd ed.). MA: Addison- Wesley, Reading 1970; Maslow A., *Motywacja i osobowość*. PWN, Warszawa 2009, s. 62–76.

<sup>112</sup> Bańka W., *Operacyjne kierowanie pracownikami w organizacjach*. Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007, s. 210–211.

<sup>113</sup> Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*. PWN, Warszawa 2004, s. 523.

Poziomy potrzeb według Masłowa

Przykładowe możliwości motywowania



Rys. 11. Piramida potrzeb Masłowa i jej interpretacja w kontekście możliwości motywowania pracowników przez kadrę menedżerską

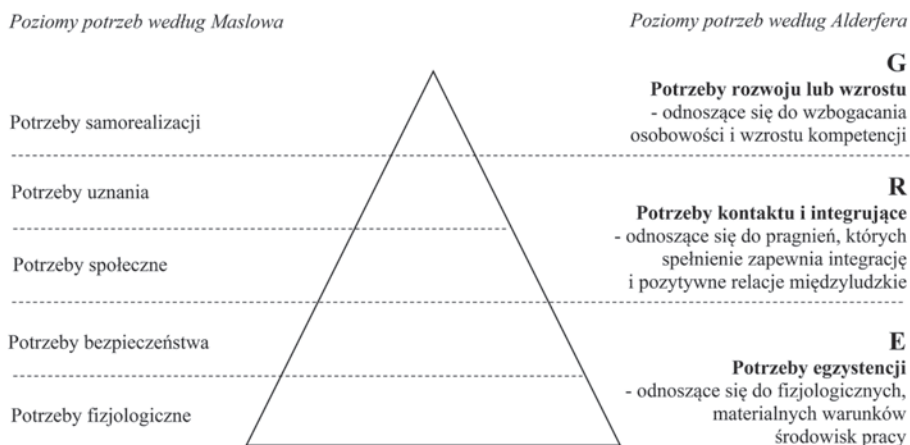
Opracowano na podstawie: Griffin R.W., Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa 2004, s. 522.

Teoria Alderfera<sup>114</sup> to zmodyfikowana hierarchia potrzeb Masłowa, nazywana ERG od akronimu: E (existence needs) czyli potrzeb egzystencji, R (relatedness needs) czyli potrzeb kontaktu i integrujących, G (growth needs) czyli potrzeb rozwoju lub wzrostu, które przedstawiono na rys. 12. Podobnie do Masłowa, Aderfer twierdził, że spełnienie potrzeb niższych nie jest warunkiem koniecznym pojawienia się potrzeb wyższego rzędu<sup>115</sup>. Ponadto zakładał, że działanie ludzkie może być wywołane równocześnie przez kilka kategorii potrzeb. Jeżeli dana potrzeba nie zostanie zaspokojona, wówczas człowiek będzie odczuwał frustrację, zejdzie na niższy poziom potrzeb i zacznie poszukiwać nowych sposobów zaspokojenia potrzeb niższego rzędu<sup>116</sup>.

<sup>114</sup> Alderfer C.P., Existence, relatedness, and growth. NY: Free Press, New York 1972; Lundy O., Cowling A., Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 148.

<sup>115</sup> Juchnowicz M., Motywowanie w toku pracy [w:] Sajakiewicz A. (red.), Zasoby ludzkie w firmie. Poltext, Warszawa 2000, s. 209; Kozioł L., Motywacja w pracy – determinanty ekonomiczno-organizacyjne. PWN, Warszawa – Kraków 2002, s. 42.

<sup>116</sup> Griffin R.W., Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa 2004, s. 523–524.



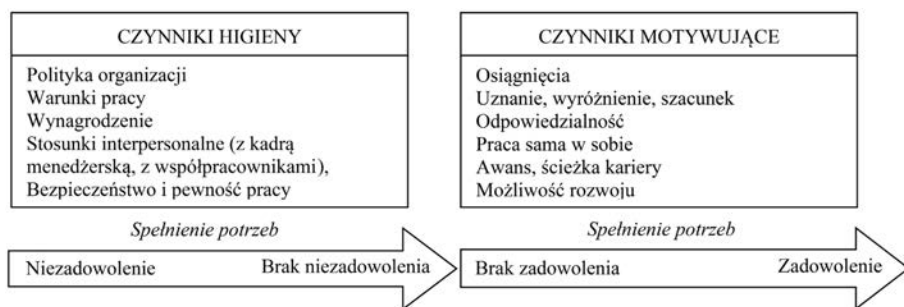
Rys. 12. Teoria ERG Alderfera w odniesieniu do teorii Maslowa

Opracowano na podstawie: Kozioł L., Motywacja w pracy – determinanty ekonomiczno-organizacyjne. PWN, Warszawa – Kraków 2002, s. 42.

Teoria Herzberga<sup>117</sup> nazywana jest dwuczynnikową, ponieważ opiera się na dwóch grupach czynników występujących w środowisku pracy, powodujących zadowolenie (grupa czynników motywujących) i niezadowolenie (grupa czynników higieny), które przedstawiono na rys. 13. Grupa czynników motywujących jest związana z treścią pracy i jej potrzebami, których zaspokojenie prowadzi do pojawienia się zadowolenia, ale ich niezaspokojenie nie powoduje niezadowolenia. Natomiast grupa czynników higieny jest związana ze środowiskiem pracy. Brak zaspokojenia potrzeb w ich zakresie prowadzi do niezadowolenia i demotywacji, ale ich zaspokojenie nie przyczynia się do wystąpienia zadowolenia.

Według Herzberg'a proces motywowania pracowników składa się z dwóch etapów. W pierwszym z nich kadra menedżerska musi zapewnić właściwe, tj. likwidujące niezadowolenie, działanie czynników higieny, natomiast w drugim – należy przejść do zaspokojenia potrzeb związanych z czynnikami motywującymi.

<sup>117</sup> Herzberg F., One more time: How do you motivate employees? Harvard Business Review, 46/1968, s. 53–62; Kozioł L., Motywacja w pracy – determinanty ekonomiczno-organizacyjne. PWN, Warszawa – Kraków 2002, s. 43.



Rys. 13. Teoria dwuczynnikowa Herzberga

Opracowano na podstawie: Kozioł L., *Motywacja w pracy – determinanty ekonomiczno-organizacyjne*. PWN, Warszawa – Kraków 2002, s. 43.

Teoria potrzeb McClellanda<sup>118</sup> opiera się na rozważaniach, które prowadził H. Murray. Poszukując odpowiedzi na pytanie jakie cechy indywidualne człowieka mogą wpłynąć na jego motywację do pracy, McClelland doszedł do wniosku, iż człowiekiem zmotywowanym kierują trzy siły napędowe – potrzeby wyższego rzędu scharakteryzowane na rys. 14, przy czym rozłożenie i równowaga tych sił u każdej osoby jest różna.



Rys. 14. Potrzeby ludzkie wpływające na motywację do pracy według teorii McClellanda

Opracowano na podstawie: Bańka A., *Motywacja osiągnięć. Stowarzyszenie Psychologia i Architektura* PWN, Poznań–Warszawa 2016, s. 20–25.

<sup>118</sup> McClelland D.C., *Personality*. Dryden Press, New York 1951; McClelland, D., Atkinson, J., Clark, J., Lowell, E., *The achievement motive*. Appleton-Century-Crofts, New York 1953; McClelland, D.C., *Human motivation*. Cambridge University Press, Cambridge 1985; Bańka A., *Motywacja osiągnięć. Stowarzyszenie Psychologia i Architektura* PWN, Poznań–Warszawa 2016, s. 18–20.

Potrzeby osiągnięć dotyczą ludzi, dla których wyróżnianie się i sama praca jest ważniejsza niż nagroda pieniężna. Pracowników takich motywuje m.in. rozwój zawodowy (ścieżka kariery zawodowej i konsekwentne zmierzanie w tym kierunku), przyjmowanie osobistej odpowiedzialności za pracę, samodzielność decyzyjna, możliwość podejmowania inicjatyw, wyznaczania trudnych celów czy zadań i ich realizowania. Potrzeby władzy należy rozumieć jako chęć wywierania wpływu na podległych pracowników. Pracowników takich motywuje m.in. kierowanie i delegowanie – przydzielanie obowiązków innym pracownikom, instruowanie i rozliczanie z ich realizacji. Zaspakajanie tych potrzeb może mieć charakter pozytywny w przypadku osób, które po uzyskaniu władzy niezbędnej do wywierania wpływu osiągają cele organizacji. Mogą być także negatywne, zwłaszcza w przypadku osób, które po uzyskaniu władzy dążą do uzyskania dominacji nad innymi tylko w celu pokazania swojej wyższości. Potrzeby afiliacji, zwane również potrzebami poczucia przynależności, dotyczą osób wykazujących silne dążenie do uzyskania aprobaty, tendencje do ulegania ludziom, których szanują lub na których im zależy, a także szczerze zainteresowania uczuciami innych osób. Pracowników takich motywuje nie tylko możliwość pracy zespołowej, lecz także pracy wymagającej różnorodnych, ciekawych kontaktów i szerokich relacji współdziałania w życzliwej, wręcz przyjacielskiej atmosferze organizacyjnej.

Ponieważ McClelland i jego współpracownicy uważali, że najsilniejszą potrzebą człowieka jest pragnienie osiągnięć, rozważania w tym zakresie były kontynuowane w ramach współczesnych teorii motywacji osiągnięć.

Pierwszą z nich jest trójczynnikowa teoria motywacji osiągnięć Elliot'a oraz Church'a, która wyróżnia i opisuje<sup>119</sup>:

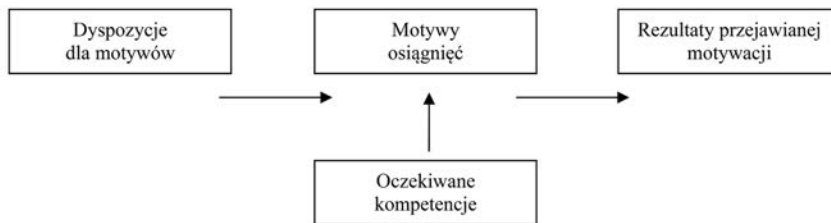
- motywy mistrzostwa ukierunkowane na dążenie do celu jako drogi do sukcesu,
- motywy porównania z innymi ukierunkowane na realizację zadania na takim samym lub lepszym poziomie w relacji do innych,

---

<sup>119</sup> Elliot, A., Church, M., A Hierarchical Model of Approach and Avoidance Achievement motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1/72/1997, s. 218–232; Bańka A., *Motywacja osiągnięć*. Stowarzyszenie Psychologia i Architektura PWN, Poznań–Warszawa 2016, s. 26–28.

- motywy ukierunkowane na unikanie wykonania zadania w obawie przed kompromitacją w oczach innych.

W trójczynnikiem hierarchicznym modelu unikowej i dążeńiowej motywacji osiągnięć, przedstawionym na rys. 15, dyspozycje dla motywów (nadające kierunek: unikanie bądź dążenie do celu), czyli motywacja osiągnięć oraz strach przed porażką reprezentują wyższy porządek konstruktów motywacji.



Rys. 15. Hierarchiczny model motywacji osiągnięć według teorii Elliot'a i Church'a

Opracowano na podstawie: Bańka A., *Motywacja osiągnięć. Stowarzyszenie Psychologia i Architektura PWN, Poznań–Warszawa 2016*, s. 26 [za:] Elliot, A., Church, M., A Hierarchical Model of Approach and Avoidance Achievement motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1/72/1997, s. 220.

Motywy osiągnięć, czyli motywy mistrzostwa oraz motywy porównania z innymi unikowe i dążeńiowe, reprezentują średni poziom w hierarchii motywacji. Specyficzne dla danego zadania oczekiwane kompetencje są tu ujęte jako niezależny poprzednik motywów osiągnięć. Tak więc zarówno dyspozycje dla motywów jak i oczekiwane kompetencje bezpośrednio poprzedzają i wpływają na rodzaj motywów osiągnięć, te zaś mają bezpośredni wpływ na konkretne działania związane z rodzajem motywacji zachowania. Ostatnią pozycję w hierarchicznym modelu zajmuje relacja pomiędzy motywami osiągnięć a ich konsekwencjami, czyli właściwą, faktyczną motywacją i stopniem wykonania, osiągnięcia celu. Zdaniem jego autorów związek pomiędzy motywami mistrzostwa a właściwą motywacją jest oczywisty, ponieważ u podłoża motywów mistrzostwa leży dążeńiowa forma motywacji, która zakłada takie procesy jak podejmowanie wyzwań, podekscytowanie i zadowolenie. Niestety opisany związek nie jest oczywisty, gdyż badania nie ujawniły wzoru takich relacji<sup>120</sup>.

<sup>120</sup> Bańka A., *Motywacja osiągnięć. Stowarzyszenie Psychologia i Architektura PWN, Poznań–Warszawa 2016*, s. 28.

W wyniku dalszych badań Elliot wraz z McGregor'em<sup>121</sup> opracowali czteroczynnikową teorię motywacji osiągnięć, przedstawioną na rys. 16, w której wyróżniono:

- motywy ukierunkowane na dążenie do mistrzostwa jako drogi do sukcesu,
- motywy ukierunkowane na unikanie mistrzostwa spowodowane przewidywaniem porażki,
- motywy ukierunkowane na realizację pewnego poziomu wykonania zadania w relacji do standardu wykonania przez innych, takiego samego lub lepszego,
- motywy ukierunkowane na unikanie wykonania zadania w obawie przed kompromitacją, mimo iż inni takie zadanie potrafią wykonać i wykonują.



Rys. 16. Czteroczynnikowa teoria motywacji osiągnięć według teorii Elliot'a i McGregor'a  
Opracowano na podstawie: Bańka A., Motywacja osiągnięć. Stowarzyszenie Psychologia i Architektura PWN, Poznań–Warszawa 2016, s. 30 [za:] Elliot A. J., McGregor H. A., A 2x2 Achievement Goal Framework. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 3/2001, s. 502.

Druga grupa teorii – procesu koncentruje się na sposobie powstawania motywacji i skupia się na wyjaśnieniu, dlaczego ludzie wybierają pewne warianty zachowań do zaspokojenia swoich potrzeb i jak potem oceniają swoje zadowolenie. Do podstawowych teorii procesu<sup>122</sup> należą teoria oczekiwań, której autorem był V. Vroom, a także teoria sprawiedliwości, której autorem był J. S. Adams.

<sup>121</sup> Elliot A. J., McGregor H. A., A 2x2 Achievement Goal Framework. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 3/2001, s. 501–519; Bańka A., Motywacja osiągnięć. Stowarzyszenie Psychologia i Architektura PWN, Poznań–Warszawa 2016, s. 28–31.

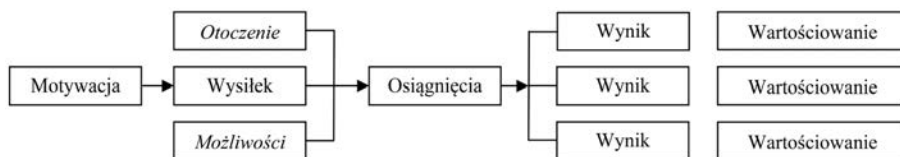
<sup>122</sup> Zajac Cz., Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007, s. 124.



Według teorii oczekiwań Vroom'a<sup>123</sup>, motywacja pracownika zależy od tego, jak silnie on czegoś pragnie oraz od oczekiwanego prawdopodobieństwa zaspokojenia tego pragnienia. U podstaw zachowań ludzi znajdują się następujące założenia:

- zachowanie jest wyznaczone przez kombinację czynników występujących u danej osoby i w jej środowisku,
- zachowania jednostki są wynikiem świadomych decyzji,
- jednostki mają odmienne potrzeby, cele i pragnienia,
- wybór danego zachowania zależy od oczekiwań uzyskania pożądanego wyniku tego zachowania.

Według tej teorii motywacja wymaga wysiłku, a ten w połączeniu z możliwościami (zdolnościami) pracownika oraz czynnikami tkwiącymi w otoczeniu doprowadza do osiągnięć w pracy. Osiągnięcia dają różne wyniki, a z każdym z nich wiąże się pewna wartościowość. Współzależność wyników i wartościowości oraz ich funkcji kształtuje motywację i zaangażowanie pracowników<sup>124</sup>, co przedstawiono na rys. 17.



Rys. 17. Model motywowania według teorii oczekiwań Vroom'a

Opracowano na podstawie: Griffin R.W, Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa 2004, s. 528–529.

Ujęte w modelu przedstawionym na rys. 17 określenia definiuje się następująco:

- oczekiwana relacja wysiłku do osiągnięć: spostrzegane przez pracownika prawdopodobieństwo, że jej wysiłek przyniesie większe osiągnięcia,

<sup>123</sup> Vroom V. H. Work and motivation. CA: Jossey-Bass, San Francisco 1964; Lunenburg F.C., Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectation. International Journal of Management, Business, and Administration, Vol. 15, No 1/2011, s. 1–6.

<sup>124</sup> Griffin R.W., Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa 2004, s. 528–529.

- oczekiwana relacja osiągnięć do wyników: odczucie pracownika, że osiągnięcia w pracy doprowadzą do konkretnego wyniku,
- wyniki: następstwa zachowań w układzie organizacyjnym, zwykle nagrody,
- wartościowość: indeks pokazujący siłę pożądania przez danego pracownika konkretnego oczekiwanego wyniku.

Do wywołania w toku motywowania pożądanego zachowania spełnione powinny być trzy warunki:

- 1) stosunek osiągnięć do wysiłku musi być większy od zera (pracownik musi być przekonany, że włożony wysiłek przyniesie wyższe osiągnięcia),
- 2) oczekiwany wynik w stosunku do osiągnięć musi być większy od zera (pracownik musi być przekonany, że za uzyskaniem lepszych osiągnięć w pracy pójdą określone wyniki),
- 3) suma wartości poszczególnych wyników powinna być większa od zera (jeden lub kilka wyników może mieć wartościowość ujemną, jeśli tylko zostanie to z nadwyżką skompensowane dodatnią wartościowością innych wyników).

Należy tutaj zwrócić uwagę na interesujące rozwinięcie teorii oczekiwań, którego autorami są L. Porter oraz E. Lawler<sup>125</sup>. Twierdzą oni, że zadowolenie i osiągnięcia w pracy mogą być ze sobą związane. Uważają, że wyższe osiągnięcia mogą prowadzić do większego zadowolenia, a co za tym idzie do wzrostu zaangażowania w pracę. Osiągnięcia w pracy dają rezultat w postaci nagród zewnętrznych (wynagrodzenie, awans) jak i wewnętrznych (szacunek do samego siebie i świadomość dokonań). Pracownik ocenia słuszność nagród związanych z poniesionym wysiłkiem i uzyskanym poziomem wyników. Jest on zadowolony i angażuje się, jeżeli nagrody postrzegane są jako sprawiedliwe, co wiąże się z kolejną teorią – Adamsa.

Teoria sprawiedliwości Adams'a<sup>126</sup> przyjmuje założenie, że głównym czynnikiem motywacji i zadowolenia z pracy jest sprawiedliwość

---

<sup>125</sup> M.in. Porter L. W., Lawler E. E., *Managerial attitudes and performance*. IL: Dorsey Press and Richard D. Irwin, Homewood 1968.

<sup>126</sup> Adams J.S., *Inequity in Social Exchanges* [in:] Berokwitz L. (red.), *Advances in Experimental Social Psychology*. Academic Press, New York 1965, s. 267–300.

otrzymania nagrody, którą ocenia pracownik. Sprawiedliwość w tym ujęciu rozumiana jest jako przekonanie pracownika, że jest on traktowany identycznie jak inne osoby w organizacji, będące w takiej samej sytuacji<sup>127</sup>. Nierówności w traktowaniu powodują, że pracownik odczuwa niesprawiedliwość i niezadowolenie w stopniu proporcjonalnym do nierówności<sup>128</sup>. Struktura oceny w miejscu pracy opiera się na stosunku nakładów (np. włożonego wysiłku, czasu) do uzyskanych wyników (np. otrzymanego wynagrodzenia, awansu), co przedstawiono na rys. 18.

<i>Równość - sprawiedliwość - zadowolenie</i>	
$\frac{\text{Wyniki pracownika}}{\text{Nakłady pracownika}}$	$= \frac{\text{Wyniki innych}}{\text{Nakłady innych}}$

<i>Nierówność - niesprawiedliwość - niezadowolenie</i>	
$\frac{\text{Wyniki pracownika}}{\text{Nakłady pracownika}}$	$\neq \frac{\text{Wyniki innych}}{\text{Nakłady innych}}$

Rys. 18. Założenia teorii sprawiedliwości Adams'a

Opracowano na podstawie: Zajac Cz., Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007, s. 126.

Należy zaakcentować, że odczuwanie przez pracownika sprawiedliwości ma ważne znaczenie w kontekście wzrostu zaangażowania w organizację, bowiem kształtuje jego postawy i zachowania<sup>129</sup>. Stąd we współczesnych warunkach funkcjonowania w organizacjach przywiązuje się coraz większą uwagę do sprawiedliwości:

- dystrybucyjnej, oznaczającej postrzeganą przez pracownika uczciwość w zakresie rozdzielania zasobów, przywilejów, wynagrodzeń itp.,
- proceduralnej, odnoszącej się do postrzegania przez pracownika uczciwości w zakresie reguł alokacji zasobów w organizacji,

<sup>127</sup> Stevenson N., Motywowanie pracowników. Praktyczny poradnik dla tych, którzy nie lubią tracić czasu. Liber, Warszawa 2002, s. 11.

<sup>128</sup> Adams J. S., Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67/1963, s. 422–436.

<sup>129</sup> Wojtczuk-Turek A., Kształtowanie relacji z interesariuszami wewnętrznymi poprzez kontrakt psychologiczny budowanie poczucia sprawiedliwości organizacyjnej i zaufania [w:] Juchnowicz M., Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje. PWE, Warszawa 2014, s. 414–415 [za:] Turek D., Idea sprawiedliwości organizacyjnej w zarządzaniu zasobami ludzkimi [w:] Urbaniak B. (red.), Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011.

- interakcji, związanej ze sposobami budowania relacji ze współpracownikami (wyróżnia się tu sprawiedliwość interpersonalną odnoszącą się do percepcji pracownika w zakresie tego czy jest traktowany uczciwie i z szacunkiem, a także sprawiedliwość informacyjną, odnoszącą się do uzyskiwania informacji i wyjaśnień dotyczących decyzji podejmowanych w organizacji).

Wskazane wymiary sprawiedliwości organizacyjnej są podstawą do kształtowania zaufania, które wzmacnia zaangażowanie pracowników, powodując, że mogą oni mniej koncentrować się na relacjach międzyludzkich (bo są prawidłowe), a intensyfikować swoją aktywność zawodową.

Teorie Porter'a Lawler'a, a także Adams'a stanowią fundament teorii wymiany, których istotą jest traktowanie pracowników oraz organizacji w kategorii grup interesów. W szczególności integracja tych interesów opiera się na<sup>130</sup>:

- teorii równowagi Ch.I. Barnarda i H.A. Simona, mówiącej o tym, iż sprawne działanie oraz przetrwanie organizacji uzależnione jest od równowagi i zbieżności jej celów z celami pracujących w niej osób,
- teorii kontraktu psychologicznego<sup>131</sup> H. Lewinsona, zobowiązującego pracowników do lojalności i zaangażowania, akceptacji wartości i zachowań organizacji oraz kształtowania pozytywnego wizerunku organizacji w zamian za możliwości zaspakajania potrzeb osiągnięć i rozwoju, szacunku, uznania, statusu, ale także sprawiedliwego traktowania, uczciwości w kontaktach, poczucia bezpieczeństwa i stabilności zatrudnienia oraz awansu zawodowego.

Można zauważyć, że we wskazanych teoriach ma znaczenie zasada wzajemności, która pełni funkcję regulacyjną w procesie wymiany. Przyjmuje się w niej, że poziom zaangażowania pracownika jest konsekwencją wymiany korzyści między nim a organizacją. Pracownik sam określa własny poziom zaangażowania w organizację, adekwatnie do stwarzanych mu warunków i dostarczanych środków. Pozytywna ocena rezul-

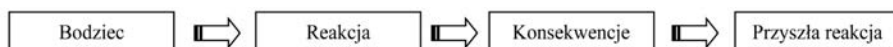
---

<sup>130</sup> Juchnowicz M., Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 113–114.

<sup>131</sup> Wojtczuk-Turek A., Kształtowanie relacji z interesariuszami wewnętrznymi poprzez kontrakt psychologiczny budowanie poczucia sprawiedliwości organizacyjnej i zaufania [w:] Juchnowicz M., Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje. PWE, Warszawa 2014, s. 410–414.

tatów procesu wymiany z perspektywy pracownika, wpływa na jego poświęcenie się pracy i oddanie dla organizacji<sup>132</sup>.

Ostatnia teoria – wzmocnienia, której autorem jest B. Skinner<sup>133</sup>, ma charakter behawiorystyczny i nazywana jest także teorią modyfikacji zachowań lub teorią uczenia się. Teoria ta zakłada, że zachowanie człowieka jest kształtowane przez środowisko, a konkretnie przez czynniki wzmacniające, którymi są konsekwencje poprzednich zachowań, co przedstawiono na rys. 19.



Rys. 19. Założenia teorii wzmocnienia Skinner'a – modyfikacja zachowań

Opracowano na podstawie: Zajac Cz., Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007, s. 127.

Z teorii tej wynika, że pracownicy są zmotywowani i skłonni do powielania tych ich reakcji (działań i postaw), które przyniosły im sukces, wymierne wyniki i były źródłem przyjemnych doznań, natomiast unikają tych reakcji, które przyniosły im niepowodzenia lub kojarzą się im z przykrością.

Skinner wyróżnił kilka technik modyfikacji zachowań ludzkich, a w szczególności<sup>134</sup>:

- pozytywne wzmacnianie, oznaczające nagrody albo inne pozytywne wyniki pożądanego zachowania, np. premiowanie lub chwalenie pracownika za dobrze wykonaną pracę może stymulować zaangażowanie, aby uzyskać to także w przyszłości,
- negatywne wzmacnianie, oznaczające unikanie przez pracownika niemiłych konsekwencji związanych z postępowaniem odmiennym od pożądanego, np. pracownik wykonuje lepiej swoje zadania, ponieważ ich wyniki w przeszłości zostały źle ocenione co skutkowało brakiem pochwały lub premii,

<sup>132</sup> Burkiewicz M., Rola zaangażowania pracowników w strategii zarządzania zasobami ludzkimi. PRET S.A., Warszawa 2003, s. 58.

<sup>133</sup> Skinner B.F., The Possibility of a Science of Human Behavior. NY: The Free House, New York 1953.

<sup>134</sup> Griffin R.W., Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa 2004, s. 535–536.

- karanie, oznaczające osłabianie niepożądanych zachowań przez obwarowanie ich negatywnymi i niemiłymi konsekwencjami, np. zawieszenie pracownika za nieprzestrzeganie zasad organizacyjnych,
- wygaszanie, oznaczające osłabianie niepożądanych zachowań przez ich nieuznawanie przez kierownika i eliminowanie nagrody, np. jeśli pracownik przestaje otrzymywać pochwały lub premię za wykonywaną pracę, może domyślić się, że jego zachowanie jest niepożądane.

### 4.3. Narzędzia motywacyjne

Podstawą skutecznego motywowania pracowników są narzędzia motywacyjne. Najogólniej dzieli się na:

- zewnętrzne, obejmujące środki zachęty i przymusu,
- wewnętrzne, obejmujące środki perswazji.

Środki zachęty to narzędzia pozytywnego motywowania, które:

- opierają się na dodatnich wzmocnieniach czyli nagrodach,
- wiążą się zachowaniem „dążenia do”, które jest tym silniejsze im bliższej znajduje się zapowiadana nagroda.

Środki zachęty dzielą się umownie na bodźce materialne i niematerialne. Bodźce materialne utożsamia się najczęściej z wynagrodzeniem, które odgrywa bardzo ważną rolę w procesie motywowania do pracy, a często jest najważniejszym czynnikiem motywacji pracowników<sup>135</sup>. W ujęciu materialnym „wynagrodzenie obejmuje ogół wypłat pieniężnych i wartość świadczeń w naturze bądź ich ekwiwalentów oraz inne dodatkowe świadczenia należne pracownikom z tytułu zatrudnienia w podmiocie gospodarczym i obliczane według zasad statystyki zatrudnienia wynagrodzeń”<sup>136</sup>. Należy zaakcentować, że wynagrodzenie jakie otrzymuje pracownik na konkretnym stanowisku w dłuższej perspektywie czasu powinno być przez niego odczuwane jako motywujące i satys-

---

<sup>135</sup> Kopeć J., Wynagradzanie pracowników [w:] Oczkowska R. (red.), Zarządzanie zasobami ludzkimi. Uwarunkowania · Instrumenty · Trendy. PWN, Warszawa 2019, s. 281.

<sup>136</sup> Poczowski A., Zarządzanie zasobami ludzkimi, koncepcje, praktyki, wyzwania. PWE, Warszawa 2018, s. 359

fakcjonujące, a zatem powinno przyczyniać się do jego zaangażowania w pracę, tworzenia wraz z innymi dobrej atmosfery, poprawy wyników pracy, rozwijania umiejętności, wykazywania się przedsiębiorczością i innowacyjnością<sup>137</sup>. Ważne jest też, aby pracownicy osiągający ponadprzeciętne wyniki pracy uzyskiwali dodatkowe motywacyjne składniki wynagrodzenia w postaci premii, nagród i innych pożądaných świadczeń rzeczowych, stanowiących materialne bodźce motywacyjne. Do takich świadczeń zalicza się m.in.<sup>138</sup>: mieszkanie służbowe, samochód służbowy czy telefon, z których można korzystać w celach prywatnych, karty na basen, wczasy itp.

Bodźce niematerialne służą przede wszystkim do wyrażania uznania dla wyróżniających się pracowników przez<sup>139</sup>:

- 1) Stworzenie perspektyw rozwoju zawodowego, który jest ważnym czynnikiem satysfakcji z pracy. Oznacza, że organizacja będzie identyfikowała potrzeby rozwojowe pracownika, a na tej podstawie planowała, realizowała i ewaluowała jego rozwój<sup>140</sup>;
- 2) Wskazanie ścieżki kariery<sup>141</sup>, czyli awansowania, co silnie motywuje do poprawy efektów. Awansowanie wiąże się ze zmianą pozycji w strukturze organizacyjnej, oznacza powierzenie zadań o większej odpowiedzialności i zwiększenie możliwości decyzyjnych. Stanowi ono ważny element motywacyjny, gdyż zaspokaja potrzebę uznania i korzystnej samooceny, a także umożliwia dostęp do wyższych wartości i podniesienia poziomu życia;
- 3) Partycypowanie w zarządzaniu, dzięki opracowaniu rozwiązań organizacyjnych pozwalających pracownikom na uczestniczenie w podejmowaniu decyzji (rozdział 8);
- 4) Elastyczną formę organizacji pracy, która może być ważnym bodźcem motywacyjnym dla pracowników, którzy np. chcą pogodzić

---

<sup>137</sup> Kopeć J., Wynagradzanie pracowników [w:] Oczkowska R. (red.), Zarządzanie zasobami ludzkimi. Uwarunkowania · Instrumenty · Trendy. PWN, Warszawa 2019, s. 286.

<sup>138</sup> Kopeć J., Piwowarczyk J., Wybrane instrumenty rozwoju personelu. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008, s. 81.

<sup>139</sup> Mazur M., Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją. Nauki społeczne, 2(8)/2013, s. 173–177.

<sup>140</sup> Dolot A., Rozwój pracowników [w:] Oczkowska R. (red.), Zarządzanie zasobami ludzkimi. Uwarunkowania · Instrumenty · Trendy. PWN, Warszawa 2019, s. 228–238.

<sup>141</sup> Tamże, s. 267–278.

pracę zawodową z wychowywaniem dzieci czy dalszym kształceniem. Podstawą takiej formy pracy jest zaufanie do pracowników, że wywiążą się z obowiązków. Do najpopularniejszych rozwiązań w ramach tej formy organizacji pracy należą: ruchomy czas pracy, praca w niepełnym wymiarze czasu, dzielenie stanowiska pracy, kontraktowanie pracy, praca w domu.

Należy zauważyć, że wśród bodźców niematerialnych, które mają znaczenie w kontekście motywowania zalicza się także opisane w poprzednich rozdziałach:

- 5) Prawidłowe komunikowanie się, które wpływa na pozytywne stosunki międzyludzkie i utrzymuje właściwą atmosferę w pracy, wpływa na angażowanie się w pracę oraz na zaufanie do kierownictwa i współpracowników;
- 6) Odpowiednią kulturę organizacyjną, która powinna sprzyjać relacjom międzyludzkim, stwarzać atmosferę zaufania, otwartości i szczerości, opierać się na zaspokojeniu potrzeb szacunku i uznania oraz pozwalać podwładnym na samodzielność w planowaniu i realizacji celów.

Środki przymusu to narzędzia negatywnego motywowania, które:

- jest szybsze i tańsze w stosowaniu niż motywowanie pozytywne,
- wytwarza w pracowniku poczucie zagrożenia i obaw, co silnie wpływa na jego działania i jest w stanie wyzwolić dużo energii, aby uniknąć kary,
- przynosi spodziewany efekt w sytuacjach, które wymagają szybkiego działania bądź w sytuacjach zagrożenia, natomiast jest nieefektywna, gdy w organizacji pożądane są twórcze pomysły i integracja pracowników,
- zakłada podporządkowanie zachowań pracowników interesom organizacji, nie pozostawia miejsca na ich interesy i oczekiwania.

Środki przymusu obejmują wszelkie rozkazy (nakazy i zakazy), polecenia i zalecenia menedżera, a także własne zobowiązania i powinności przyjęte dobrowolnie przez pracownika, zmuszające do określonego zachowania i działania w organizacji. Środki te różnią się między sobą stopniem stanowczości co do terminu, sposobu i metod wykonania. W szczególności, zobowiązania i powinności przyjęte dobrowolnie przez pracownika nie mają formalnego charakteru, ale często wynikają



z określonych zachowań, zgodnych z deklarowaną postawą lub zajęтым stanowiskiem czy też podjętym zobowiązaniem. Zachowania te stają się niezbędne, aby być w zgodzie z otoczeniem i samym sobą. Natomiast rozkazy, polecenia i zalecenia menedżera mają charakter obligatoryjny i zawierają termin wykonania. Niektóre z nich, głównie zalecenia, zostawiają pracownikowi swobodę zdecydowania o sposobie i metodach ich wykonywania, często jednak stosujący środki przymusu przełożeni uważają, że ich rady są słuszne i pracownicy powinni je wykorzystać. Niewykonanie rozkazów czy poleceń może skutkować karami, stanowiącymi bodźce, które dzielą się na materialne i niematerialne. W nawiązaniu do rozważań w zakresie środków zachęty, karą jest pozbawienie możliwości uzyskania wszystkich tych środków, np. w przypadku środków materialnych premii, a niematerialnych elastycznej formy organizacji pracy.

Środki perswazji odwołują się do motywacji wewnętrznej, która:

- jest formą budowania zaangażowania przez inspirowanie i odwołuje się do naturalnych cech człowieka wpływających na jego zachowanie, stan umysłu i postawę, takich jak: poczucie odpowiedzialności, swoboda działania, możliwość wykorzystania zdolności, poczucie wykonywania interesującej pracy,
  - jest siłą inspirującą do działania, która ma wartość samą w sobie,
  - jest pozbawiona elementów przymusu, zakłada partnerstwo przełożonych i podwładnych, dzięki czemu prowadzi do zmiany nawyków i postaw,
  - jest sposobem zmieniającym nie tylko osobowość człowieka, ale i jego sytuację przez ingerencję w sferę emocjonalną lub racjonalną<sup>142</sup>.
- Środki perswazji obejmują zwykle:
- apelowanie o przyjęcie określonej postawy lub podjęcie określonego działania,
  - sugerowanie pożądaných interpretacji i ocen,
  - informowanie i racjonalne uzasadnianie słuszności przedstawianých poglądów,
  - coaching, który pomaga osobom lub organizacjom rozwijać się, zwiększać efektywności i osiągać cele.

---

<sup>142</sup> Tamże, s. 206–208.

Obecnie dość popularny jest ten ostatni, który może być ukierunkowany m.in. na:

- rozbudowę sfery wewnętrznej człowieka przez coaching personalny,
- rozwój kariery zawodowej przez coaching zawodowy,
- radzenie sobie z podobnymi problemami pracowników, np. w relacjach międzyludzkich w organizacji przez coaching grupowy,
- stymulowanie rozwoju kompetencji zawodowych przez doskonalenie umiejętności do zapewniania wysokiej jakości pracy oraz realizowania obowiązujących standardów i koniecznej innowacyjności przez coaching biznesowy.

#### **4.4. Wpływ stosowania metody na zaangażowanie pracowników**

Z przeprowadzonych rozważań wynika, że zarządzanie przez motywowanie ma bezpośredni wpływ na zaangażowanie pracowników, implikując szanse na jego wzrost dzięki pobudzaniu lub inspirowaniu, w zależności od doboru instrumentarium – teorii i narzędzi motywacji. Biorąc to pod uwagę warto wskazać te szanse, odnosząc je do kategorii zaangażowania w organizację, w pracę, w zawód i w środowisko społeczne.

Do najważniejszych szans związanych ze stosowaniem tej metody, których wykorzystanie może powodować wzrost zaangażowania pracowników, można zaliczyć w szczególności:

- oferowanie stabilności zatrudnienia oraz godne i sprawiedliwe nagradzanie pracowników za rezultaty ich pracy, czego konsekwencją są prawidłowe stosunki międzyludzkie i pozytywna atmosfera pracy, co można zakwalifikować do czynników determinujących zaangażowanie w pracę i w środowisko społeczne,
- zindywidualizowane postrzeganie pracowników w aspekcie dokładnie rozpoznanych potrzeb i oczekiwań, które chcą oni realizować dzięki pracy zawodowej oraz umożliwienie im ich zaspokajania przez odpowiednio dobrane narzędzia motywacji zewnętrznej i wewnętrznej, co można zakwalifikować do czynników determinujących zaangażowanie w pracę i w zawód,

- wskazanie możliwości zwiększania kompetencji i rozwoju zawodowego, co można zakwalifikować do czynników determinujących zaangażowanie w zawód,
- tworzenie warunków do uzyskania równowagi i wymiany korzyści między organizacją i pracownikami, co można zakwalifikować do czynników determinujących zaangażowanie w organizację,
- autentyczne przywództwo organizacyjne, charakteryzujące się m.in. zachowaniem niezbędnego dystansu i obiektywizmu, konstruktywną krytyką, stosowaniem demokratycznego stylu kierowania, lojalnością wobec pracowników, a także umiejętnością stosowania tej metody zarządzania i wykorzystania szans, które ona implikuje, co można zakwalifikować do czynników determinujących zaangażowanie we wszystkich kategoriach.

Wskazane szanse związane ze stosowaniem metody zarządzania przez motywowanie zostały przyjęte na podstawie analizy i syntezy rozważań będących wynikiem studium literatury. Ich weryfikację na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych przedstawiono w II części niniejszej publikacji.

## 5. Zarządzanie przez delegowanie

Delegowanie jest nierozzerwalnie związane z realizacją funkcji kierowniczych i często przesądza o sukcesie organizacji<sup>143</sup>. Obecnie, wśród najważniejszych kompetencji menedżerskich wyróżnia się bowiem umiejętność dzielenia się pracą z innymi, związaną ze stosowaniem *metody zarządzania przez delegowanie*<sup>144</sup>. Najogólniej rzecz ujmując metoda ta polega na powierzaniu pracownikom, zwykle bezpośrednio podległym menedżerowi, części obowiązków wraz z odpowiedzialnością, a także z uprawnieniami niezbędnymi do ich wykonania<sup>145</sup>, co odróżnia ją od zarządzania przez partycypację<sup>146</sup>. W zarządzaniu przez delegowanie nie chodzi wyłącznie o odciążenie menedżera od spraw rutynowych, operacyjnych, ponieważ jest to także doskonała metoda rozwoju kompetencji pracowników. Uważa się, że jej stosowanie prowadzi do zwiększenia poziomu zaangażowania organizacyjnego pracowników, co ma miejsce w sytuacji, kiedy czują się oni współtwórcami pewnych rozstrzygnięć<sup>147</sup>. Ponadto, stosowanie tej metody skłania pracowników do samodzielnego myślenia, a także zwiększa ich wiarę w siebie oraz ich skłonność do podejmowania inicjatywy. Metoda ta może być także użyta do doskonalenia kompetencji pracowników na stanowisku pracy, pozwala bowiem na ciągłe szkolenie, bez potrzeby angażowania nowych zasobów czy naruszania istniejących więzi organizacyjnych. Może więc być ważną alternatywą dla szkoleń organizowanych poza miejscem pra-

---

<sup>143</sup> Antoszkiewicz J., *Metody zarządzania*. POLTEXT, Warszawa 2007, s. 71.

<sup>144</sup> Stańczyk E., *Zarządzanie przez delegowanie uprawnień* [w:] Perechuda K., *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 210.

<sup>145</sup> Payne S., *Jak być dobrym menedżerem. Zestaw wskazówek*. Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009, s. 175.

<sup>146</sup> Kożusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 161.

<sup>147</sup> Poczrowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*. PWE, Warszawa 2007, s. 211.

cy, które zwykle odbywają się sporadycznie, a ich treść często pozostaje w luźnym związku z obowiązkami pracownika<sup>148</sup>.

Podstawą do skutecznego zarządzania przez delegowanie jest zdobycie wiedzy z zakresu ogólnych zasad tej metody, jej procedury postępowania, barier – przyczyn niechęci do delegowania, a także szans, które implikuje jej stosowanie w aspekcie zaangażowania pracowników.

## 5.1. Zasady

Można wyróżnić osiem następujących zasad delegowania uprawnień:

1. Zasada przekazywania części obowiązków<sup>149</sup>.

Aby menedżer skutecznie realizował obowiązki, powinien przekazywać je na możliwie najniższe, ale jednocześnie kompetentne szczeble organizacji.

2. Zasada dostateczności<sup>150</sup>.

Każdy menedżer jak i pracownik, czyli przełożony i podwładny, powinien mieć dostateczne uprawnienia do realizacji obowiązków, które mu przydzielono i za które ponosi odpowiedzialność.

3. Zasada swobody<sup>151</sup>.

Pracownicy, którym delegowano nowe obowiązki muszą mieć odpowiedni zakres samodzielności w kwestii podejmowania decyzji oraz wyboru metod (działań) dla ich realizacji. Chodzi tu o uwolnienie pracowników od instrukcji i nakazów oraz od ścisłej kontroli, dla aktywowania ich potencjału i ukrytych zasobów, które w innej sytuacji nie zostałyby wykorzystane.

---

<sup>148</sup> Supernat J., Techniki decyzyjne i organizatorskie. Wyd. II, Kolonia Limited, Wrocław 2003, s. 37.

<sup>149</sup> Nalepka A. Struktura organizacyjna. Antykwa, Kraków 2001, s. 54; Stańczyk E., Zarządzanie przez delegowanie uprawnień [w:] Perechuda K., Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 211.

<sup>150</sup> Stańczyk E., Zarządzanie przez delegowanie uprawnień [w:] Perechuda K., Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 212.

<sup>151</sup> Antoszkiewicz J., Metody zarządzania. POLTEXT, Warszawa 2007, s. 69.

4. Zasada podwójnej odpowiedzialności<sup>152</sup>.

Bardzo ważne jest określenie zakresu odpowiedzialności menedżera i pracownika za przedmiot delegowania, bowiem menedżer nie może w pełni ponosić odpowiedzialności za działania podwładnego, w szczególności w sytuacjach zwiększania się rozmiarów organizacji i wzrostu złożoności procesów zachodzących w jej wnętrzu. Zatem, podwładny musi wiedzieć, że staje się odpowiedzialny przed menedżerem za podjęcie odpowiednich działań dla wykonania przydzielonego w toku delegowania nowego obowiązku, a menedżer – że pozostaje odpowiedzialny za jego zrealizowanie. W przypadku niepowodzenia podwładny odpowiada za brak wykonania, a menedżer za to, komu i jaki zakres obowiązków przekazał, a także czy nadzorował ich wykonywanie. Większy ciężar odpowiedzialności spoczywa więc na kadrze menedżerskiej.

5. Zasada delegowania konkretnemu pracownikowi, a nie zespołowi<sup>153</sup>.

Należy unikać nakładania bezpośredniej odpowiedzialności na więcej niż jedną osobę, ponieważ grupy osób nie da się rozliczyć z odpowiedzialności, zgodnie z powiedzeniem „gdzie odpowiadają wszyscy, tam nie odpowiada nikt”.

6. Zasada szczeblowości<sup>154</sup>.

Należy przestrzegać wymogu istnienia wyraźnej i powszechnie zrozumiałej więzi służbowej, czyli linii podporządkowania przechodzącej ze szczebla na szczebel, która wskazuje pionowy rozdział kompetencji (decydowania i współdziału) i przez to określa autonomię decyzyjną oraz doprowadza do właściwego zrozumienia m.in.: co można delegować?, komu można delegować?, kto w organizacji może delegować?, przed kim ponosi się odpowiedzialność?

---

<sup>152</sup> Dźwigoł-Barosz M., Delegowanie uprawnień jako metoda rozwoju kompetencji pracowniczych. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie, 59/2011, s. 149; Stańczyk E., Zarządzanie przez delegowanie uprawnień [w:] Perechuda K., Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 212; Supernat J., Techniki decyzyjne i organizatorskie. Wyd. II, Kolonia Limited, Wrocław 2003, s. 36.

<sup>153</sup> Bieniok H. i in., Metody sprawnego zarządzania. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2011, s. 174.

<sup>154</sup> Stańczyk E., Zarządzanie przez delegowanie uprawnień [w:] Perechuda K., Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 211; Nalepka A., Struktura organizacyjna. Antykwa, Kraków 2001, s. 54.

7. Zasada jedności rozkazodawstwa<sup>155</sup>.

Każda osoba w organizacji powinna podlegać bezpośrednio tylko jednemu przełożonemu i od niego otrzymywać nowe obowiązki. Przestrzeganie tej zasady nie zawsze jest możliwe, np. w przypadku delegowania w organizacjach zorientowanych na projekty, mających struktury macierzowe. Jednak należy pamiętać, że podporządkowanie więcej niż jednemu przełożonemu utrudnia pracownikowi zrozumienie, wobec kogo ponosi odpowiedzialność i czyje polecenia musi wykonywać, co wpływa na dyskomfort i może powodować konflikty.

8. Zasada stopniowego zwiększania zakresu delegowania<sup>156</sup>.

Należy stopniowo zwiększać przydzielane obowiązki, co obrazuje poniższy opis poziomów zakresu delegowania:

- [1] „Brak delegowania” – pracownicy nie przyczyniają się do wykonania obowiązków menedżera.
- [2] „Instruowanie” – dzięki wydawanym przez menedżera instrukcjom pracownicy realizują określone prace, nie ponosząc dużej odpowiedzialności, ale wnosząc wkład w wykonanie obowiązków menedżera.
- [3] „Zastępowanie” – pracownicy są przygotowani do realizacji powierzonych im obowiązków bez instrukcji menedżera.
- [4] „Dzielenie” – menedżer i pracownicy wspólnie określają prace niezbędne do wykonania i dzielą się nimi, przyjmując odpowiednie uprawnienia i odpowiedzialność.
- [5] „Delegowanie” – pracownicy są przygotowani do samodzielnego określania i realizacji obowiązków, a także przyjmowania uprawnień i odpowiedzialności. Informują menedżera wyłącznie o wystąpieniu sytuacji nadzwyczajnych, co wiąże się z metodą zarządzania przez wyjątki (rozdział 6).

W odniesieniu do zasady stopniowego zwiększania zakresu delegowania opracowano także koncepcję drabiny delegowania kompetencji<sup>157</sup>, przedstawioną na rys. 20. Według niej, w pierwszej kolejności przedmiotem delegowania są obowiązki rutynowe i operatywne. Menedżer, który

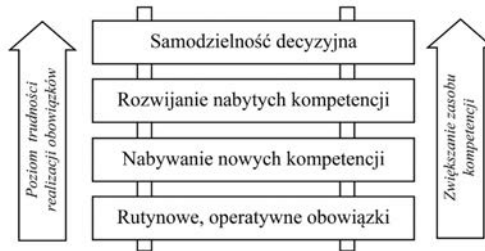
---

<sup>155</sup> Stańczyk E., Zarządzanie przez delegowanie uprawnień [w:] Perechuda K., Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 212.

<sup>156</sup> Coates J., Breeze C., Delegowanie władzy. Wydawnictwo Petit, Warszawa 1998, s. 23.

<sup>157</sup> Dźwigoł-Barosz M., Delegowanie uprawnień jako metoda rozwoju kompetencji pracowniczych. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie, 59/2011, s. 155–156.

pozytywnie oceni ich wykonanie przez pracownika, powinien przydzielać mu kolejne – bardziej złożone i trudne. Koncepcja ta zakłada więc, że im bardziej kompetentny jest pracownik, tym większym zaufaniem darzy go menedżer, który przydziela mu coraz ciekawsze i bardziej ambitne obowiązki, co stanowi dla pracownika silny bodziec motywacyjny i pozytywnie wpływa na jego zaangażowanie. Każdy szczebel to zwiększenie zasobu kompetencji, który podnosi się wraz ze stopniem trudności wykonywania obowiązków. Ostatni szczebel w tej koncepcji osiąga kompetentny, samodzielny pracownik, który potrafi myśleć i działać, również kreatywnie, a także odpowiedzialnie podejmować decyzje, odciążając w bardzo dużym stopniu swojego przełożonego. Przedstawioną koncepcję warto odnieść do ośmiu poziomów delegowania Webber'a<sup>158</sup> czy też sześciu poziomów Sherman'a<sup>159</sup>, które w podobny sposób odzwierciedlają ścieżkę rozwoju pracowników, wpływającą na wzrost ich zaangażowania.



Rys. 20. Koncepcja drabiny delegowania

Opracowano na podstawie: Dźwigoł-Barosz M., Delegowanie uprawnień jako metoda rozwoju kompetencji pracowniczych. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie, 59/2011, s. 156.

## 5.2. Istota metody

Delegowanie z formalnego punktu widzenia powinno odbywać się w toku kilku etapów. W literaturze brak ujednoliconego podejścia co do

<sup>158</sup> Koźmiński A., Piotrowski W. (red.), Zarządzanie. Teoria i praktyka. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 686.

<sup>159</sup> Stańczyk E., Zarządzanie przez delegowanie uprawnień [w:] Perechuda K., Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 213–214.



ich zakresu. W ogólnym ujęciu procedurę postępowania organizatorskiego w tej metodzie można opisać trzema etapami<sup>160</sup>:

- 1) przydzielenie obowiązków,
- 2) przyznanie uprawnień,
- 3) stworzenie odpowiedzialności za wyniki.

Z kolei w ujęciu bardziej szczegółowym, procedurę tę opisuje się przez siedem następujących etapów<sup>161</sup>:

- 1) uświadomienie potrzeby delegowania u menedżera,
- 2) analiza realizowanych obowiązków oraz podjęcie decyzji, które kompetencje mogą być delegowane już dziś, a które w przyszłości (ustalenie zakresu delegacji i priorytetów),
- 3) skalkulowanie kosztów i korzyści wypływających z planowego delegowania oraz oszacowanie ryzyka niepowodzenia i błędów decyzyjnych,
- 4) wybór pracownika, któremu mogą być przekazane nowe obowiązki i uprawnienia oraz analiza jego dotychczasowego obciążenia pracą, a także psychiczne przygotowanie podwładnego do zwiększonych obowiązków,
- 5) przygotowanie na piśmie i przekazanie nowych obowiązków oraz określenie zakresu odpowiedzialności, a także przekazanie wszelkich niezbędnych informacji dotyczących sposobu ich wykonania,
- 6) ustalenie z pracownikiem formy informowania menedżera o realizacji przyjętych obowiązków oraz zakresu swobody działania,
- 7) rozważenie możliwości oraz form dowartościowania i nagradzania pracownika z tytułu prawidłowego wywiązywania się z przyjętych obowiązków.

Istnieje także wiele innych wytycznych dotyczących procesu delegowania, opisywanych m.in. przez ekspertów praktyków prowadzących szkolenia w tym zakresie. Przykładowe z nich przedstawiono na rys. 21. W tych wytycznych przyjęto, że z punktu widzenia zaangażowania pra-

---

<sup>160</sup> Griffin R.W., Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa 2004, s. 361.

<sup>161</sup> Dźwigoł-Barosz M., Delegowanie uprawnień jako metoda rozwoju kompetencji pracowniczych. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie, 59/2011, s. 150–151; Stańczyk E., Zarządzanie przez delegowanie uprawnień [w:] Perechuda K., Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 214.

ownik, najlepszym przedmiotem delegowania jest cel, dla którego osiągnięcia pracownik powinien sam określić niezbędne zadania. Takie podejście wiąże się z metodą zarządzania przez cele (rozdział 7) i jest spójne z koncepcją koncepcji drabiny delegowania (rys. 20). Zakłada się w nim, że najpierw pracownikom delegowane są zadania rutynowe i operatywne, a w miarę rozwoju ich kompetencji – coraz bardziej złożone, aż po ambitne cele, które stanowią wyzwanie, a ich osiągnięcie jest źródłem satysfakcji i inspiracji do dalszego działania.



Rys. 21. Etapy metody zarządzania przez delegowanie

Opracowano na podstawie: Jak skutecznie delegować zadania: <https://kadry.infor.pl/kadry/hrm/zarzadzanie/770482,jak-skutecznie-delegowac-zadania.html>

W szczególności w tej procedurze delegowania wyróżnia się cztery etapy.

Etap 1 to określenie sytuacji delegowania, które wiąże się z uzyskaniem przez menedżera odpowiedzi na następujące pytania:

- 1) co ma być przedmiotem delegowania?, jaki obowiązek (zadanie/cel)?,
- 2) któremu pracownikowi można delegować realizację tego obowiązku (zadania/celu)?,
- 3) czy aktualne kompetencje tego pracownika są odpowiednie w odniesieniu do kompetencji wymaganych do realizacji tego obowiązku (zadania/celu)?,
- 4) czy pracownik będzie wystarczająco zmotywowany przydzielonym mu obowiązkiem (zadaniem/celem)?

Z odpowiedzią na pierwsze pytanie wiążą się ogólne wytyczne odnoszące się do zakresu delegowania obowiązków przez menedżera, które przedstawiono w tabeli 5.

Tabela 5. Wytyczne odnoszące się do zakresu delegowania

Menedżer	
nie powinien delegować	powinien delegować
obowiązków wynikających z funkcji kierowniczej, w tym m.in.: – planowania strategicznego, np. określania misji, strategii, inwestycji, – ustalania struktury organizacji, – zatwierdzania budżetu, – polityki kadrowej, np. zatrudnianie i zwalnianie pracowników, przyznawanie wyróżnień, nagród i nagan, – koordynacji różnych zakresów działalności.	– obowiązki o charakterze zadań związanych z rutynową, operacyjną działalnością pracowników, które mogą oni wykonać lepiej i szybciej od menedżera, – obowiązki o charakterze nowych zadań, do realizacji których pracownicy mają kwalifikacje, zatem mogą one zostać wykonane w sposób profesjonalny bez udziału menedżera, – obowiązki o charakterze celów, które mogą być osiągnięte przez pracowników, lecz wymaga to rozwoju ich kompetencji.

Opracowanie własne.

Z kolei z odpowiedzią na czwarte pytanie wiąże się potrzeba oszacowania przez menedżera skutków delegowania obowiązku na pracownika w kontekście jego zaangażowania. Skutki te zależą bowiem od tego, jak pracownik ocenia stopień trudności realizacji obowiązku czyli zadania lub celu, co przedstawiono w tabeli 6.

Tabela 6. Skutki delegowania celu w zależności od oceny stopnia trudności jego osiągnięcia

Charakterystyka celu/obowiązku	Charakterystyka wpływu na zaangażowanie pracownika – skutki delegowania
<b>Zadanie lub cel są zbyt trudne</b> , ich realizacja wymaga kompetencji zdecydowanie przekraczających możliwości pracownika	<b>Wpływ destrukcyjny – małe zaangażowanie.</b> Pracownik uważa, że jeśli przydzielono mu takie zadanie/cel, to musi umieć je zrealizować. Osiągnięta porażka będzie determinowała opór pracownika do delegowania, wywołany obawą przed kolejną kompromitacją.
<b>Zadanie lub cel są ambitne</b> ich realizacja wymaga kompetencji, których nabycie graniczy ze szczytem możliwości pracownika	<b>Wpływ pozytywny – duże zaangażowanie.</b> Pracownik jest zmobilizowany do wytężonego działania i rozwoju swoich kompetencji. Ambitne zadanie/cel zaspakają jego potrzeby uznania i samorealizacji. Pracownik będzie chętny do delegowania mu podobnych zadań/celów, ponieważ uznaje je za źródło satysfakcji.
<b>Zadanie lub cel są zbyt łatwe</b> ich realizacja wymaga kompetencji, które są zdecydowanie poniżej możliwości pracownika	<b>Wpływ frustrujący – brak zaangażowania.</b> Pracownik uważa, że nie ma możliwości wykorzystywania swoich kompetencji oraz że są one niedoceniane. Pracownik będzie miał opór przed delegowaniem mu w przyszłości podobnych zadań/celów, które są poniżej jego aspiracji zawodowych.

Opracowanie własne.

Etap 2 to delegowanie obowiązków, które wiąże się z przekazaniem pracownikowi następujących informacji o przedmiocie delegowania:

- 1) co jest istotą przydzielonego obowiązku (zadania/celu)?,
- 2) jakie są główne etapy i terminy, których pracownik musi przestrzegać?,
- 3) jakie zasoby są przydzielone do realizacji przydzielonego obowiązku (zadania/celu)?,
- 4) jaki jest zakres delegowania uprawnień i odpowiedzialności?,
- 5) jakie pracownik będzie miał korzyści z wykonania obowiązku (zadania/celu)?

Etap 3 to kontrolowanie stopnia wykonania przydzielonego obowiązku, które wiąże się z przekazaniem pracownikowi następujących informacji:

- 1) czy pracownik powinien powiadamiać menedżera, czyli raportować o postępkach w formie ustnej czy pisemnej?,
- 2) jakie są terminy raportowania?,
- 3) co będzie przedmiotem kontroli?,
- 4) jaki margines błędu będzie tolerowany?
- 5) jakie są konsekwencje, jeśli nie uda się wykonać obowiązku?

Etap 4 to ocena stopnia wykonania obowiązku, która polega na przekazaniu pracownikowi informacji stanowiących odpowiedź na następujące pytania:

- 1) w jakim stopniu obowiązek (zadanie/cel) został zrealizowany? czy realizacja odbiega od oczekiwanego wyniku?,
- 2) jaka jest ocena pracownika odnosząca się do sposobu realizacji obowiązku (zadania/celu)?,
- 3) jakie są konsekwencje dla pracownika w związku z określoną oceną?

Podkreśla się, że aby skutecznie posługiwać się metodą zarządzania przez delegowanie konieczne jest stworzenie odpowiednich warunków sprzyjających jej stosowaniu w całej organizacji. Należy do nich m.in.<sup>162</sup>:

---

<sup>162</sup> Dźwigoł-Barosz M., Delegowanie uprawnień jako metoda rozwoju kompetencji pracowniczych. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie, 59/2011, s. 157–158.

- przestrzeganie racjonalnych granic prawa do błędów popełnianych przez pracowników w dobrej wierze (odpowiedzią na błędy nie może być rezygnacja z delegowania, ale instruowanie i szkolenie podwładnych),
- zwracanie uwagi na proces komunikowania się między kadrą menedżerską i pracownikami, co zwiększa wzajemne zrozumienie, a przez to skuteczność delegowania na niższe szczeble hierarchii organizacyjnej,
- precyzyjne określenie przedmiotu i zakresu delegowania, a także uprawnień i odpowiedzialności,
- stosowanie zasad opisanych w pkt 5.1.

### 5.3. Bariery

Delegowanie pomimo, iż obecnie stanowi jeden z nieodłącznych determinantów skutecznego zarządzania organizacją, napotyka na bariery, które są powodowane przez menedżerów oraz przez podwładnych im pracowników<sup>163</sup>.

Po stronie menedżerów wśród podstawowych barier należy wyróżnić preferowanie autokratycznego stylu kierowania oraz niechęć do delegowania na co wpływa m.in.:

- ✓ Błędne przekonanie menedżerów, że tylko oni są w stanie dobrze wykonać daną pracę, zatem nie powinni jej powierzać pracownikom lecz realizować osobiście. Tymczasem należy pamiętać, że utrata czasu na realizację pracy, którą mogliby wykonywać pracownicy oznacza, że menedżerowie nie będą w stanie dobrze spełniać swoich obowiązków, wynikających z funkcji kierowniczej. Ponadto brak delegowania części obowiązków i uprawnień powoduje, że pracownicy nie będą mieli możliwości rozwoju swoich kompetencji, co spowoduje zmniejszenie ich zaangażowania, a w dłuższym okresie negatywnie wpłynie na poziom sprawności osiągania celów organizacji;

---

<sup>163</sup> Bieniok H. i in., *Metody sprawnego zarządzania*. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2011, s. 180–181.

- ✓ Brak umiejętności kierowania oraz wiedzy menedżerskiej w zakresie delegowania, w szczególności wyznaczania własnych priorytetów i skali ważności obowiązków, a w konsekwencji brak prawidłowego ich podziału między pracowników;
- ✓ Nieuzasadniony strach menedżerów przed utratą władzy i aury, wynikający przede wszystkim z braku wiary we własne kompetencje oraz z obaw, że w wyniku delegowania kompetencje pracowników rozwiną się i będą wyżej oceniane od kompetencji menedżerów;
- ✓ Brak zaufania do podwładnych oraz lęk przed odpowiedzialnością za ich błędy, co wpływa niekorzystnie na zaangażowanie i aktywność pracowników, którzy tracą inicjatywę, ponieważ zaczynają odczuwać konieczność ciągłego konsultowania się z menedżerem, dla jego upewniania się czy dobrze realizują obowiązki. Ogranicza to ich wiarę w siebie i wpływa demotywująco na zaangażowanie się.

Natomiast po stronie pracowników wśród podstawowych barier należy wyróżnić niewystarczające kompetencje, niechęć do ich rozwijania oraz opór przed przyjmowaniem odpowiedzialności, na co wpływa m.in.:

- ✓ Brak samodzielności i chęci pracowników, którzy uważają, iż łatwiej zapytać menedżera co i jak należy robić, niż samemu poszukiwać sposobu wykonania przekazanych obowiązków;
- ✓ Strach przed krytyką, która może spotkać pracowników w wyniku popełnienia błędów. Ponieważ szerszy zakres odpowiedzialności zwiększa możliwość popełnienia błędu, pracownicy unikają jej;
- ✓ Brak informacji i zasobów niezbędnych do skutecznej realizacji przekazanych obowiązków;
- ✓ Unikanie ryzyka niewykonania przekazanych obowiązków w związku z przekonaniem podwładnych, że są one zbyt trudne i znacznie przekraczają kompetencyjne możliwości ich wykonania;
- ✓ Zniechęcenie wynikające z otrzymywania w dłuższym horyzoncie czasu wyłącznie rutynowych i operatywnych obowiązków, niewymagających kompetencji, które posiadają pracownicy;
- ✓ Zbyt małe zachęty (np. wynagrodzenie, pochwały, uznanie) za trud jaki muszą podjąć pracownicy w związku z wykonywaniem dodatkowych obowiązków, co nie motywuje ich do zwiększenia zaangażowania;

- ✓ Odczuwanie niesprawiedliwości w rozdziale obowiązków między pracownikami, potęgowane zmęczeniem związanym z dużym nakładem pracy i świadomością, że inni nie pracują tak ciężko, a są podobnie wynagradzani;
- ✓ Brak dobrych relacji międzyludzkich i zaufania do menedżera, który sukcesy pracowników zapisuje na swoje konto, a porażki wyłącznie na konto pracowników;
- ✓ Brak prawidłowej komunikacji w delegowaniu ze strony menedżera, począwszy od precyzyjnego określenia przedmiotu delegowania, zakresu uprawnień i odpowiedzialności, przez możliwość zwrócenia się o pomoc w trakcie wykonywania przyjętych obowiązków, po informacje o ocenie ich realizacji. Wpływa to na poczucie niepewności pracownika co do przedmiotu delegowania jak i odpowiedzialności za jego wyniki.

#### **5.4. Wpływ stosowania metody na zaangażowanie pracowników**

Z przeprowadzonych rozważań wynika, że zarządzanie przez delegowanie może wpływać na zaangażowanie pracowników, implikując szanse na jego wzrost głównie przez pobudzanie, ale również przez inspirowanie. Biorąc to pod uwagę warto wskazać te szanse, odnosząc je do kategorii zaangażowania w organizację, w pracę, w zawód oraz w środowisko społeczne.

Do najważniejszych szans związanych ze stosowaniem tej metody, których wykorzystanie może powodować wzrost zaangażowania pracowników, zalicza się w szczególności:

- zorientowanie na rozwój pracowników przez umożliwianie im nabywania i rozwijania nowych kompetencji oraz przez zwiększanie uprawnień i odpowiedzialności, wpływające na przezwyciężenie ich bierności, pobudzenie samodzielnego myślenia i wzrost skłonności do podejmowania inicjatywy i kreatywności, co można zakwalifikować do czynników determinujących zaangażowanie w zawód,
- okazywanie zaufania i uwolnienie pracowników od instrukcji i nakazów oraz od ścisłej kontroli, wpływające na ich dowartościowa-

nie, zwiększenie wiary w siebie oraz pobudzenia świadomości, że są oni współtwórcami pewnych rozstrzygnięć i sukcesów, a także na prawidłowe relacje między menedżerem i pracownikami, poczucie pracy zespołowej oraz przyjazną atmosferę pracy, co można zakwalifikować do czynników determinujących zaangażowanie w pracę i w środowisko społeczne,

- racjonalny i równomierny podział kompetencji, uprawnień i odpowiedzialności na poszczególnych szczeblach struktury organizacyjnej, a także odpowiednie nagradzanie za przydzielone dodatkowe obowiązki, co wpływa na odczuwanie sprawiedliwości w rozdziale obowiązków oraz docenienia trudu włożonego w ich realizowanie czy dostrzeganie wspólnej pracy na rzecz organizacji, co można zakwalifikować do czynników determinujących zaangażowanie w pracę, w organizację i w środowisko społeczne,
- poprawa jakości decyzji (które są delegowane na pracowników mających dużą wiedzę fachową, zajmujących stanowiska usytuowane najbliżej wykonywanych obowiązków), a także skrócenie czasu podejmowania decyzji (na skutek stopniowego eliminowania częstego komunikowania się i uzgadniania szczegółów między menedżerem a pracownikiem), wpływające na odczucie zadowolenia, co można zakwalifikować do czynników determinujących zaangażowanie w pracę,
- autentyczne przywództwo organizacyjne, charakteryzujące się m.in. stosowaniem demokratycznego stylu kierowania, chęcią do delegowania oraz zdolnością do przewyciężenia barier leżących zarówno po stronie menedżera jak i pracownika, a także umiejętnością stosowania tej metody zarządzania i wykorzystania szans, które ona implikuje, co można zakwalifikować do czynników determinujących zaangażowanie we wszystkich kategoriach.

Wskazane szanse związane ze stosowaniem metody zarządzania przez delegowanie zostały przyjęte na podstawie analizy i syntezy rozważań będących wynikiem studium literatury. Ich weryfikację na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych przedstawiono w II części niniejszej publikacji.





## 6. Zarządzanie przez wyjątki

Uzupełnieniem metody zarządzania przez delegowanie jest metoda zarządzania przez wyjątki<sup>164</sup>. Chodzi w niej bowiem o to, aby podczas delegowania obowiązków, pracowników obligowano również do przekazywania menedżerom informacji o pojawiających się sytuacjach wyjątkowych.

Właściwie metoda ta powstała w toku wykorzystania zasady wyjątków opisywanej już w publikacjach klasyków naukowej organizacji pracy. I tak, F.W. Taylor już w 1911 roku napisał<sup>165</sup>, że kierownik powinien otrzymywać tylko skondensowane, streszczone i porównywalne informacje, które powinny ujmować najważniejsze dla zarządzania elementy stanu rzeczywistości oraz wszystkie wyjątki od wyznaczonych norm i dotychczasowych wartości przeciętnych – zarówno te pozytywne, jak i negatywne. Informacje te powinny wcześniej zostać starannie przygotowane przez pracownika, aby kierownik miał możliwość szybkiego zorientowania się w wyjątkowej sytuacji. Oprócz Taylora, do usystematyzowania zarządzania przez wyjątki przyczynili się znacznie m.in. L. R. Bittel<sup>166</sup>, który wyniki rozważań w tym zakresie opublikował w 1964 roku, a także D.P. Mackintosh<sup>167</sup>, autor pracy wydanej w 1978 roku.

Obecnie *metoda zarządzania przez wyjątki* polega na tym, że podczas delegowania ustala się stany oczekiwane w formie standardów dla różnych obszarów działalności organizacji, a także górną i dolną granicę

---

<sup>164</sup> Olejczyk K., Zarządzanie przez wyjątki [w:] Perechuda K., Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 151.

<sup>165</sup> Taylor F. W., *The Principles of Scientific Management*, UK: Harper & Brothers, New York, London 1911; Taylor F.W., *Zasady organizacji naukowej zakładów przemysłowych*. Warszawa 1913.

<sup>166</sup> Bittel L.R., *Management by Exception. Systematizing and Simplifying the Managerial Job*. McGraw-Hill, New York 1964.

<sup>167</sup> Mackintosh D.P., *Management by Exception: A Handbook with Forms.*, N.J.: Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1978.

tolerancji odchyłeń od tych standardów<sup>168</sup>. Przedmiotem zainteresowania menedżerów i podejmowania przez nich działań zaradczych powinny być wyłącznie odchylenia (wyjątki), które są uznane za istotne i wykraczają poza wyznaczone zakresy tolerancji<sup>169</sup>. Stosowanie tej metody przynosi najlepsze wyniki w działach handlowych, finansowych, produkcyjnych, magazynowych, w których najczęściej występują sytuacje powtarzalne i standardowe, a delegowane obowiązki są wysoce ustrukturyzowane.

Prawidłowe wykorzystywanie zarządzania przez wyjątki wymaga wiedzy o ogólnych zasadach tej metody, jej procedurze postępowania oraz o szansach, które stwarza w aspekcie wzrostu zaangażowania pracowników.

## 6.1. Zasady

Można wyróżnić trzy główne zasady stosowania tej metody<sup>170</sup>, do których należą:

1. Zasada informowania wyłącznie o wyjątkach.

Do menedżera nie powinny nigdy docierać wszystkie informacje o oddelegowanych przez niego obowiązkach w podporządkowanej mu komórce organizacyjnej, a jedynie ściśle wyselekcjonowane sygnały, które świadczą o istotnych odchyleniach (wyjątkach) od sytuacji normalnych, określonych wcześniej np. przez normy, plany, wzorce, instrukcje. W przypadku prawidłowego i oczekiwanego przebiegu wykonywania obowiązków do menedżera danej komórki organizacyjnej, a tym bardziej do menedżerów wyższego szczebla w hierarchii organizacyjnej, nie powinny docierać żadne informacje.

2. Zasada delegowania wszystkiego co nie jest wyjątkiem.

Dzieląc się z podwładnymi obowiązkami, uprawnieniami i odpowiedzialnością, menedżer satysfakcjonuje siebie i pracowników. Powinien on zatem delegować na nich wszystko to, co możliwe,

---

<sup>168</sup> Akdeniz C., *Management by Exception Explained*. Business School Books, b.7, Createspace Independent Publishing Platform, 2015.

<sup>169</sup> Jackson S., Sawyers R., *Managerial accounting: a focus on decision making*. II. ed. South-Western Thomson Learning, Mason, Ohio, 2003, s. 519.

<sup>170</sup> Bieniok H. i in., *Metody sprawnego zarządzania*. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2011, s. 182–183.

z zachowaniem prawa do ingerencji w sprawach wyjątkowych. Pozwoli mu to skoncentrować się na zagadnieniach strategicznych, związanych m.in. z rozwojem organizacji, a także na sytuacjach nadzwyczajnych, które odbiegają zdecydowanie od standardów oraz wymagają szczególnego potraktowania.

3. Zasada angażowania adekwatnych szczebli zarządzania.

Im wyższy szczebel w hierarchii zarządzania organizacją, tym stopień zaangażowania menedżerów w sprawy nadzwyczajne niższych szczebli powinien być mniejszy. Trzeba do tego doprowadzić przez większe zaangażowanie tymi sprawami menedżerów adekwatnych szczebli zarządzania.

## 6.2. Istota metody

Metoda zarządzania przez wyjątki obejmuje sześć wzajemnie ze sobą powiązanych etapów<sup>171</sup>, które przedstawiono na rys. 22.



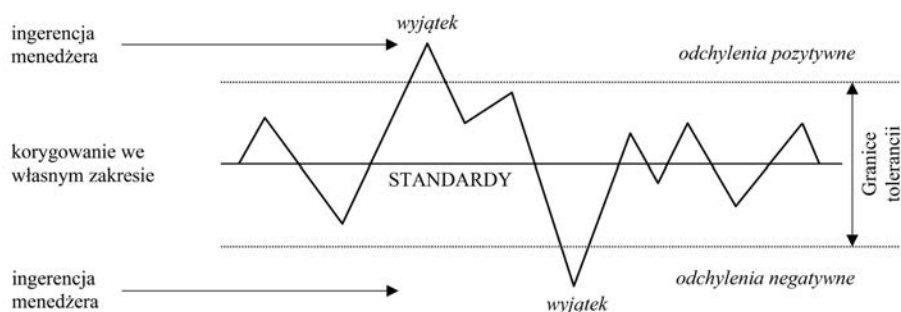
Rys. 22. Etapy metody zarządzania przez wyjątki

Opracowano na podstawie: Bieniok H. i in., Metody sprawnego zarządzania. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2011, s. 186.

<sup>171</sup> Bieniok H. i in., Metody sprawnego zarządzania. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2011, s. 186.

Etap 1 to ustalenie stanów oczekiwanych, określonych w formie standardów, co wiąże się z dookreśleniem przedmiotu delegowania o wskazanie pożądanych wyników pracy (przekazanych do realizacji obowiązków), w postaci sformalizowanych norm (najlepiej ilościowych), a także planów, wzorców czy instrukcji.

Etap 2 to wskazanie granic tolerancji czyli określenie sytuacji wyjątkowych, co wiąże się ze sprecyzowaniem terminu „tolerancja”. Należy przez nią rozumieć z góry określony, dopuszczalny obszar odchyłeń od standardów, czyli norm, planów, wzorców czy instrukcji (zarówno pozytywnych jak i negatywnych), który nie wymaga jeszcze interwencji kierowniczej. Innymi słowy oznacza to, że każde odchylenie poza granicami tolerancji jest sytuacją wyjątkową, wymagającą informowania menedżera oraz jego ingerencji, co przedstawiono na rys. 23.



Rys. 23. Idea granic tolerancji w zarządzaniu przez wyjątki

Opracowano na podstawie: Bieniok H. i in., *Metody sprawnego zarządzania*. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2011, s. 185.

Etap 3 to opracowanie systemu monitoringu, obejmującego obserwacje, kontrole i porównywanie uzyskanych realizacji, co umożliwi sprawdzenie czy są one zgodne z określonymi standardami – normami, planami, wzorcami czy instrukcjami, a w szczególności czy mieszczą się one w ustalonych granicach tolerancji. Istotą tego etapu jest zatem systematyczne monitorowanie i klasyfikowanie sytuacji na standardowe i wyjątkowe.

Etap 4 to określenie zasad przepływu informacji i podejmowania decyzji, które przede wszystkim muszą wskazywać, że w procesie komunikacji „z dołu do góry” mogą być przekazywane wyłącznie informacje

o wyjątkach, a w szczególności o wielkości odchyień, czasie ich trwania i możliwych przyczynach. Z założenia minimalizuje się także zakres decyzji menedżerskich, pozostawiając w kompetencjach menedżerów tylko decyzje o najwyższej randze, odbiegające od zidentyfikowanych standardów i wymagające potraktowania jednostkowego. Tak dokonana hierarchizacja problemów odciąża menedżerów i zapewnia wyższą skuteczność ich pracy, a także ma pozytywny wpływ na zaangażowanie pracowników.

Etap 5 to delegowanie obowiązków, ale wraz z obowiązkiem informowania o sytuacjach wyjątkowych. W toku delegowania menedżer jest odpowiedzialny za przekazanie pracownikowi, najlepiej na piśmie, wszystkich informacji określonych w toku etapów 1–4. Szczególne znaczenie ma tu określenie sytuacji, które wymagają udziału – interweniowania menedżera oraz takich, które będą rozwiązywane przez podległego mu pracownika.

Etap 6 to interweniowanie w razie wystąpienia sytuacji wyjątkowych. Powinien on występować wyłącznie, gdy zostaną przekroczone określone granice tolerancji. W ingerencję, która obejmuje wskazanie działań zaradczych lub korygujących, w pierwszej kolejności powinni się włączać menedżerowie możliwie najniższego szczebla, zdolnego do reakcji na występujące wyjątki. Działania zaradcze tych menedżerów powinny być ukierunkowane na wykorzystanie szans, kiedy odchylenia mają charakter pozytywny, albo na wyeliminowanie lub zminimalizowanie zagrożeń, kiedy mają charakter negatywny. Możliwe jest także, że działania te będą ukierunkowane na skorygowanie ustalonych standardów i granic tolerancji, w zależności od zmian otoczenia i wewnętrznych potrzeb organizacji. W sytuacji, kiedy działania podejmowane przez tych menedżerów nie przyniosą oczekiwanego rezultatu, powinni oni o sytuacji wyjątkowej poinformować kolejny, wyższy szczebel zarządzania.

### **6.3. Wpływ stosowania metody na zaangażowanie pracowników**

Z przeprowadzonych rozważań wynika, że zarządzanie przez wyjątki może wpływać na zaangażowanie pracowników, implikując szanse

na jego wzrost, głównie przez pobudzanie. Biorąc to pod uwagę warto wskazać te szanse, odnosząc je do kategorii zaangażowania w organizację, w pracę, w zawód i w środowisko społeczne.

Do najważniejszych szans związanych ze stosowaniem tej metody, których wykorzystanie może powodować wzrost zaangażowania pracowników, można zaliczyć w szczególności:

- koncentrację na równomiernym rozłożeniu obowiązków i uprawnień decyzyjnych na poszczególnych szczeblach hierarchii organizacyjnej, która sprzyja wzrostowi satysfakcji z pracy, prawidłowym relacjom międzyludzkim, w tym między menedżerem i pracownikami, a także życzliwej atmosferze pracy, co można zakwalifikować do czynników determinujących zaangażowanie w pracę oraz w środowisko społeczne,
- okazywanie zaufania pracownikom, ograniczanie ich kontroli i działanie tylko w sytuacjach wyjątkowych, co można zakwalifikować do czynników determinujących zaangażowanie w środowisko społeczne,
- zorientowanie na pełne wykorzystywanie umiejętności i wiedzy fachowej pracowników, sprzyjające ich rozwojowi, co można zakwalifikować do czynników determinujących zaangażowanie w zawód,
- tworzenie warunków pobudzających samodzielność i odpowiedzialność u pracowników, wpływających na przezwycięzenie ich bierności oraz wzrost skłonności do podejmowania inicjatywy i kreatywności, co można zakwalifikować do czynników determinujących zaangażowanie w pracę oraz w zawód,
- autentyczne przywództwo organizacyjne, charakteryzujące się m.in. cierpliwością i zaufaniem – nieingerowaniem w sytuacjach innych niż wyjątkowe, a także umiejętnością prawidłowego stosowania tej metody zarządzania i wykorzystania szans, które ona stwarza, co można zakwalifikować do czynników determinujących zaangażowanie we wszystkich kategoriach.

Wskazane szanse związane ze stosowaniem metody zarządzania przez wyjątki zostały przyjęte na podstawie analizy i syntezy rozważań będących wynikiem studium literatury. Ich weryfikację na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych przedstawiono w II części niniejszej publikacji.

## 7. Zarządzanie przez cele

*Metoda zarządzania przez cele* została opracowana przez wybitnego eksperta od zarządzania P. Drucker'a, który rozpowszechnił ją już w 1954 roku<sup>172</sup>. Oczywiście później była ona rozwijana przez wielu innych teoretyków zarządzania, w tym m.in. D. McGregora, J. Humble'a i G. Odiorne'a<sup>173</sup>. Należy także zaakcentować, że do dziś metoda ta jest chętnie wykorzystywana przez menedżerów, stając się elementem kultury biznesowej oraz podstawą do tworzenia bardziej złożonych systemów motywowania w większości organizacji na świecie. Co wpływa na tak dużą popularność zarządzania przez cele? Po pierwsze ukierunkowanie tej metody na współuczestnictwo przełożonych i podwładnych w procesie ustalania celów<sup>174</sup>, a także na wykorzystywanie wiedzy i kreatywności wszystkich pracowników w realizacji celów, co charakteryzują słowa Druckera: *Dajcie ludziom swobodę działania, a zaskoczą was swoją pomysłowością*. Dzięki takiemu podejściu pracownicy niższych szczebli w hierarchii organizacji czują się bardziej potrzebni i docenieni, co wpływa na integrację, wzrost zaufania do menedżerów i ich autorytet nieformalny. Po drugie, metoda ta stanowi skuteczny system osiągania celów organizacyjnych. Bowiem, oprócz wyznaczania celów i delegowania ich realizacji, jest oparta na monitorowaniu, wspólnej ocenie stopnia realizacji celów<sup>175</sup> oraz na powiązaniu uzyskiwanych wyników z syste-

---

<sup>172</sup> Drucker P., *The Practice of Management*. Harper & Brothers, New York 1954, [za:] Wren D.A., *The History of Management Thought*. John Wiley & Sons, 2005, s. 411.

<sup>173</sup> McGregor D., *Leadership and motivation*. MA: M.I.T. Press, Cambridge 1966; Humble J., *Improving business results*. McGraw-Hill, New York, 1968; Humble J., *Management by objectives in action*. McGraw-Hill, New York 1970; Odiorne G., *Management by objectives*. Pitman, New York 1970.

<sup>174</sup> Kisielnicki J., *Zarządzanie. Jak zarządzać i być zarządzanym*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 85.

<sup>175</sup> Kisielnicki J., *Zarządzanie. Jak zarządzać i być zarządzanym*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 166.



mem motywacyjnym<sup>176</sup>. I po trzecie, metoda ta powoduje zorientowanie wszystkich członków organizacji na wspólne cele, mobilizując ich do działania zgodnie z misją, wizją i strategią<sup>177</sup>. Powoduje to więc wzrost zaangażowania w organizację, głównie przez inspirowanie. Uważa się, że organizacja zorientowana na wspólne cele staje się lepszym miejscem pracy<sup>178</sup>.

Aby wykorzystywać tę metodę zarządzania konieczne jest poznanie jej teoretycznych podstaw. Stąd w dalszej części tego rozdziału przedstawiono rolę i klasyfikację celów, a także założenia zarządzania przez cele, procedurę postępowania w tej metodzie oraz wpływ jej stosowania na zaangażowanie pracowników.

## 7.1. Pojęcie, rola i klasyfikacja celów

Cele, czyli cenne i pożądane stany, do których się dąży<sup>179</sup>, pełnią fundamentalną rolę w tej metodzie. Powinny one wpisywać się w wizję, misję i strategię organizacji, a także odnosić się do jej zasad funkcjonowania i poszczególnych obszarów działalności<sup>180</sup>, przez co mogą dotyczyć np. rentowności, udziału w rynku, płynności finansowej, innowacji, publicznej odpowiedzialności, produktywności, działań pracowników<sup>181</sup>. Ważną rolę celów w organizacji opisuje się w czterech następujących aspektach<sup>182</sup>:

---

<sup>176</sup> Kożusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 246; Kisielnicki J., *Zarządzanie. Jak zarządzać i być zarządzanym*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 85; Reinfuss R., *MBO prosta i skuteczna technika zarządzania twoją firmą*. Helion, Gliwice 2009, s. 17.

<sup>177</sup> Antoszkiewicz J., *Metody zarządzania*. POLTEXT, Warszawa 2007, s. 21.

<sup>178</sup> Reinfuss R., *MBO prosta i skuteczna technika zarządzania twoją firmą*. Helion, Gliwice 2009, s. 28–29.

<sup>179</sup> Bieniok H. i in., *Metody sprawnego zarządzania*. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2011, s. 165.

<sup>180</sup> Drażek Z., Niemczynowicz B., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*. PWE, Warszawa 2003, s. 36.

<sup>181</sup> Gajdzik B., Jama B., *Analiza strategiczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*. WPS, Gliwice 2006, s. 20.

<sup>182</sup> Antoszkiewicz J., *Metody zarządzania*. POLTEXT, Warszawa 2007, s. 34–35.

1. Cele stanowią zasadniczą wytyczną bądź wskazówkę, przez co nadają działaniom jednolity kierunek.
2. Cele umożliwiają planowanie działań zorganizowanych. Precyzyjne wytyczenie i sformułowanie celów sprzyja właściwemu planowaniu, a w konsekwencji – harmonizowaniu działań obecnych oraz tych na przyszłość.
3. Cele mogą być źródłem motywowania ludzi. Jeżeli cele są sformułowane konkretnie i mają umiarkowany stopień trudności, ale są ambitne, mogą motywować do cięższej pracy. Natomiast cele zbyt łatwe lub zbyt trudne mogą wywołać zniechęcenie.
4. Cele umożliwiają ustalenie właściwej i skutecznej kontroli. Dzięki celom można ocenić osiągnięte rezultaty, porównując je z tymi, które były oczekiwane.

Ponieważ w przedsiębiorstwie występuje wiele rodzajów celów, klasyfikuje się je według różnych kryteriów. W odniesieniu do tej metody znaczenie mają m.in.:

1. Kryterium hierarchii, które określa podległość celów stanowisk organizacyjnych względem celów komórek organizacyjnych, tych z kolei względem celów pionów, które są podległe głównym celom organizacji.
2. Kryterium istotności uzyskiwanych rezultatów, które wskazuje na<sup>183</sup>:
  - ✓ cele strategiczne, ustalane na najwyższym szczeblu dla naczelnego kierownictwa, dotyczące aspiracji związanych z misją i wizją organizacji, wyznaczających ogólny kierunek jej funkcjonowania w dłuższej perspektywie czasu,
  - ✓ cele taktyczne, koncentrujące się na sposobie optymalizacji działań niezbędnych dla sprawnej realizacji celów strategicznych, ustalane na średnim szczeblu zarządzania w krótkiej perspektywie czasu (od roku do kilku lat), odnoszące się obszarów działania organizacji, np. sprzedaży i marketingu, kadr, finansów czy materialnego potencjału działalności,
  - ✓ cele operacyjne, określane na najniższych szczeblach organizacji, odnoszące się do zagadnień bieżących w bardzo krótkim horyzoncie czasowym (do roku).

---

<sup>183</sup> Urbanowska-Sojkin E., Banaszuk P., Witczak H., Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem. PWE, Warszawa 2007, s. 239.

3. Kryterium zasięgu, dotyczące obszaru celów w danej organizacji, w ramach którego wskazuje się m.in.:
  - ✓ cele organizacji, popierane przez ludzi stanowiących władzę w organizacji,
  - ✓ cele grupowe, popierane przez pion, komórkę organizacyjną, zespół,
  - ✓ cele indywidualne, osobiste, popierane przez poszczególnych pracowników.
4. Kryterium doniosłości, oznaczające ważność celów dla danej organizacji, w ramach którego wskazuje się:
  - ✓ cele główne, o podstawowym znaczeniu, dla których wyznacza się kluczowe działania, będące przedmiotem szczególnej kontroli,
  - ✓ cele uzupełniające, o drugorzędnym znaczeniu, które wzmacniają lub rozszerzają zakres określonych celów głównych,
  - ✓ cele uboczne, realizowane z wykorzystaniem wolnych mocy przerobowych, które nie mają istotnego znaczenia dla osiągnięcia celów głównych.

## 7.2. Założenia

Można wyróżnić następujące, główne założenia metody zarządzania przez cele<sup>184</sup>:

1. Połączenie wyników indywidualnych dla realizacji strategii organizacji.  
Każdy pracownik ma wnieść określony wkład w efektywność swojej jednostki organizacyjnej. Jeśli wszyscy pracownicy zrealizują swoje cele to zostaną osiągnięte cele poszczególnych komórek organizacyjnych, a w dalszej kolejności pionów, dzięki czemu będą osiągane główne, strategiczne cele organizacji.
2. Pełne i autentyczne zaangażowanie naczelnego kierownictwa.

---

<sup>184</sup> Bieniok H. i in., *Metody sprawnego zarządzania*. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2011, s. 164; Chrościcki Z., *Zarządzanie firmą. wybrane problemy*. C.H. Beck, Warszawa 1999, s. 91–92.

Niezbędne jest podkreślenie, że dla sprawnego funkcjonowania tej metody nie wystarczy wyłącznie formalne i deklarowane zaangażowanie naczelnego kierownictwa organizacji, ponieważ to właśnie ono ma kluczowe znaczenie dla kształtowania zaangażowania u podwładnych mu menedżerów oraz pracowników.

3. Unikanie zarządzania autokratycznego. Pozostawienie samodzielności podwładnym.

Bardzo ważny jest współdziałanie podwładnych w ustalaniu celów, a także ich znaczna samodzielność w wyborze środków i sposobów ich realizacji. Oznacza to, że podwładni powinni mieć indywidualne plany osiągnięcia celów, które zobowiązują się zrealizować po ich zaakceptowaniu przez przełożonych. Przyjmuje się, że docenienie wiedzy i umiejętności podwładnych, a także ich kooperacja z przełożonymi w zakresie ustalania celów i planów znacznie wpływa na zaangażowanie się pracowników. Ponadto, dla dodatkowego wzmocnienia zaangażowania pracowników, należy ich zainteresować opracowaniem planów własnego rozwoju, zawierających określone przez nich cele osobiste.

4. Otwartość i pełna dostępność menedżerów dla pracowników w zakresie doradztwa.

Po ustaleniu celów i planu ich osiągnięcia, podwładni powinni mieć bardzo dużą swobodę ich realizacji, bez wtrącania się przełożonych, ale z możliwością konsultacji – dla zaciągnięcia ich opinii i uzyskania wsparcia w sytuacji, kiedy nie radzą sobie z pojawiającymi się problemami.

5. Obowiązkowe przeglądy postępu prac i koncentracja na wynikach. Choć zakłada się, że podwładni, którym przekazano cele stosują „samokontrolę” w ich realizacji, ważne jest, aby przełożeni systematycznie dokonywali przeglądów ich prac, ukierunkowanych na ocenę stopnia osiągnięcia celów. Podwładni pracownicy powinni znać harmonogram tych przeglądów. W ocenie stopnia osiągnięcia celów należy koncentrować się na konkretnych wynikach, a nie na podejmowanych przez pracowników (czasem pozornych) działaniach. W toku oceny przełożeni i podwładni powinni wspólnie oszacować stopień osiągnięcia celów, a także omówić problemy (bariery, ograniczenia), które utrudniają ich realizowanie. Należy przyjąć odpowiednią liczbę przeglądów, adekwatną do stopnia trudno-

ści osiągnięcia celu oraz kompetencji pracownika, który jest za niego odpowiedzialny. Im rzadziej ocenia się postępy pracy i dyskutuje o problemach koniecznych do pokonania, tym mniejsze jest prawdopodobieństwo osiągnięcia celów. Ponadto systematyczne przeglądy, dyskusje i wspólna troska o cele, pozytywnie wpływają na prawidłowe relacje przełożonych i podwładnych. Stopień osiągania celów powinien być powiązany z systemem wynagrodzeń. Kadra menedżerska każdego szczebla w hierarchii organizacyjnej powinna także pamiętać, aby sukcesy w osiągnięciu celów były odnoszone do planów własnego rozwoju jej poszczególnych podwładnych i np. wiązały się z możliwością podniesienia kwalifikacji czy z awansem.

6. Spełnienie wymogów stawianych celom.

Dla prawidłowego funkcjonowania metody i zwiększenia prawdopodobieństwa osiągnięcia celów, powinny one spełniać następujące, szczegółowe wymagania<sup>185</sup>:

- ✓ Cele powinny stanowić zgodny system wewnątrz organizacji. Za-tem cele każdego pracownika powinny być pochodną celów jego komórki organizacyjnej, cele komórki powinny wynikać z celów pionu organizacyjnego, a te z ze strategicznych celów organizacji. Innymi słowy, cele wyższego rzędu powinny podlegać dekomponowaniu (podziałowi) na cele niższego rzędu, aż po cele dla pracowników, zgodnie z ideą kaskadowania przedstawioną na rys. 24;



Rys. 24. Idea kaskadowania celów

Opracowano na podstawie: Wróblewska A., Gochnio M., Zarządzanie przez cele; [https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/zarzadzanie\\_przez\\_cele\\_-\\_informatoryjny.pdf](https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/zarzadzanie_przez_cele_-_informatoryjny.pdf).

<sup>185</sup> Bieniok H. in., Metody sprawnego zarządzania. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2011, s. 165–166.

- ✓ Cele powinny być uszeregowane według ich ważności;
- ✓ Cele powinny być elastyczne, aby możliwe było ich modyfikowanie w przypadku zmieniających się warunków otoczenia;
- ✓ Cele powinny być konsultowane, dla oceny ich słuszności i realności;
- ✓ Cele powinny być formułowane i przekazywane w formie pisemnej przypisanym do nich osobom;
- ✓ Cele powinny być wyznaczane w odpowiedni sposób, np. zgodnie z zasadą SMART. Podstawą jej stosowania jest dogłębne przeanalizowanie tego, co chce się osiągnąć<sup>186</sup>. Na tej podstawie można wyznaczyć cel, który powinien być:
  - **S** (*ang. Specific*) konkretny, łatwy do zrozumienia, jednoznaczny, uniemożliwiający dowolną interpretację, opisujący precyzyjnie co chce się osiągnąć w przyszłości, ale nie w jaki sposób.
  - **M** (*ang. Measurable*) mierzalny, sformułowany tak, aby można było wyrazić stopień jego osiągnięcia, w postaci ilościowej lub jakościowej<sup>187</sup>, co można uczynić np. przez podanie konkretnych wartości oczekiwanych rezultatów, przez przedstawienie etapów realizacji celu lub przez sprecyzowanie, jak ma wyglądać sytuacja po jego osiągnięciu.
  - **A** (*ang. Achievable*) osiągalny, możliwy do zrealizowania przy uwzględnieniu zasobów będących w dyspozycji osoby, która ma go wykonać, m.in. kompetencji, pieniędzy, czasu, materiałów, ludzi itp. W kontekście oceny osiągalności celu ważne znaczenie ma także motywacja osoby, która ma go wykonać. Istotne jest, aby cel był dla niej atrakcyjny.
  - **R** (*ang. Relevant*) istotny, ważny i słuszny dla osoby, która będzie go realizowała.
  - **T** (*ang. Time-bound*) określony w czasie, odniesiony do konkretnych terminów. Jest to warunek skutecznego monitorowania stanu realizacji celów oraz motywowania do

---

<sup>186</sup> Walczak R., Podstawy zarządzania projektami metody i przykłady. Difin, Warszawa 2014, s. 110.

<sup>187</sup> Antoszkiewicz J., Metody zarządzania. POLTEXT, Warszawa 2007, s. 33.

działania, gdyż wspomaga unikanie ciągłego odkładania celu na później. Należy jednak uważać, aby nie przyjąć zbyt krótkiego lub zbyt długiego czasu, co wpływa demotywująco<sup>188</sup>.

### 7.3. Istota metody

O skuteczności stosowania metody zarządzania przez cele w danej organizacji decyduje postępowanie zgodne z jej założeniami, które wydają się być proste. Należy jednak zauważyć, że praktyczna umiejętność wdrożenia i stosowania tej metody wymaga wyteżonej pracy wielu osób, a także, że organizacja musi się liczyć z koniecznością doprowadzenia do wielu trudnych zmian, m.in. w postawach kadry menedżerskiej i pracowników.

Najogólniej rzecz ujmując można przyjąć, że w procedurze postępowania dla wdrożenia i stosowania tej metody<sup>189</sup> powinny się znaleźć trzy fazy: przygotowawcza, podstawowa i końcowa. W ramach tych faz może wystąpić łącznie jedenaście etapów, które przedstawiono na rys. 25. Należy jednak zaakcentować, że obecnie organizacje modyfikują i dostosowują sposoby postępowania w tej metodzie do swoich potrzeb i preferencji, zatem w procedurze tej może wystąpić inna liczba faz czy etapów.

Faza I - przygotowawcza, jest zwykle jednorazowa i może obejmować 4 etapy.

Etap 1 to wybór zespołu wdrożeniowego, który zwykle obejmuje przedstawicieli różnych komórek organizacyjnych powołanych w sposób formalny do pełnienia odpowiednich ról, a także (nieobowiązkowo) doradców i konsultantów zewnętrznych.

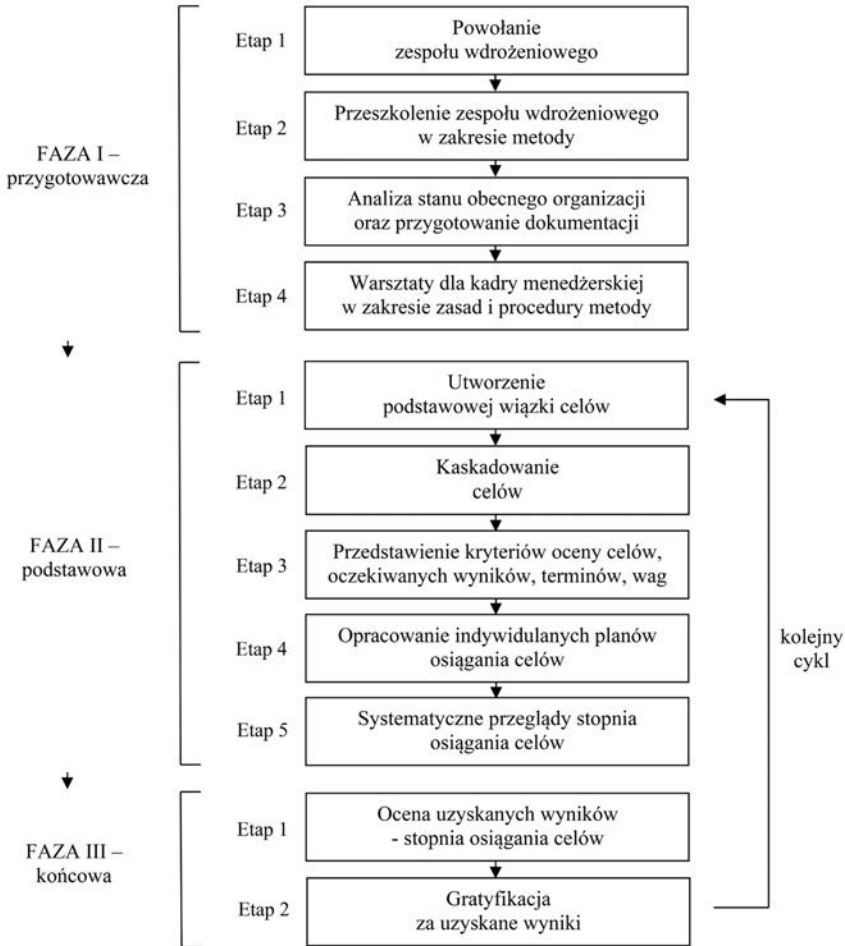
Etap 2 to przeszkolenie zespołu wdrożeniowego, ponieważ musi się on składać z osób, które mają największą wiedzę w zakresie metody.

---

<sup>188</sup> Janasz K, Wiśniewska J., Zarządzanie projektami w organizacji. Difin, Warszawa 2014, s. 55.

<sup>189</sup> Bieniok H. i in., Metody sprawnego zarządzania. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2011, s. 166–169; Wróblewska A., Gochnio M., Zarządzanie przez cele; [https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/zarzadzanie\\_przez\\_cele\\_-\\_informator.pdf](https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/zarzadzanie_przez_cele_-_informator.pdf).

Szkolenie musi być przeprowadzone przez osobę mającą wiedzę i bogate doświadczenie praktyczne.



Rys. 25. Fazy i etapy metody zarządzania przez cele

Opracowano na podstawie: Bieniok H. i in., *Metody sprawnego zarządzania*. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2011, s. 168; Wróblewska A., Gochnio M., *Zarządzanie przez cele*; [https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/zarzadzanie\\_przez\\_cele\\_-\\_informatow.pdf](https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/zarzadzanie_przez_cele_-_informatow.pdf).

Etap 3 to analiza stanu obecnego organizacji, ukierunkowana na ustalenie czy istnieje nieformalny system pracy oparty na osiągnięciu celów. Chodzi o uzyskanie odpowiedzi na pytania, czy i w jaki sposób do tej pory cele były tworzone, delegowane, monitorowane i rozliczane



w komórkach organizacyjnych? Niezbędna jest również analiza kluczowych dokumentów, m.in. wewnętrznych procedur oraz sprawdzenie, co będzie objęte metodą. Ważne jest także przygotowanie wzorów niezbędnych dokumentów, które będą wykorzystywane.

Etap 4 to warsztaty dla kadry menedżerskiej w zakresie założeń i procedury metody, która nie tylko będzie wyznaczała cele podwładnym czy monitorowała oraz oceniała ich wykonanie, ale także będzie uświadamiała istotę tej metody.

Faza II – podstawowa, cykliczna, może obejmować pięć etapów.

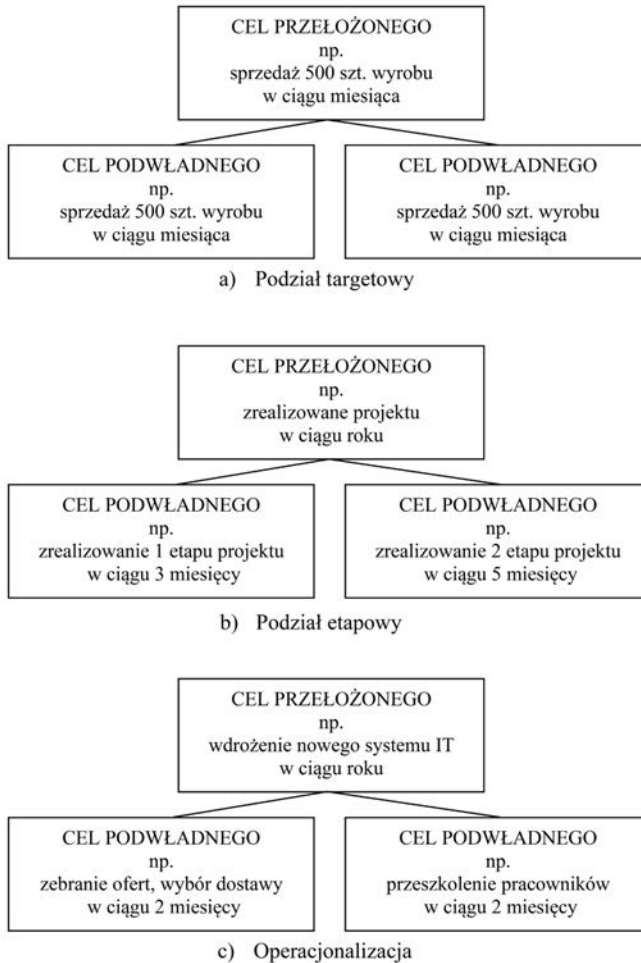
Etap 1 to utworzenie podstawowej wiązki celów. Etap ten rozpoczyna się od określenia organizacji, która powinna obejmować cele długoterminowe organizacji, odpowiadające generalnym kierunkom jej działania przy uwzględnieniu prognozowanych zmian zachodzących w otoczeniu. Na tej podstawie wyznacza się ogólne cele dla kadry menedżerskiej, dotyczące kluczowych obszarów. Dla każdego ze sformułowanych w tym etapie celów określa się oczekiwane wyniki, czyli spodziewane rezultaty w kluczowych obszarach funkcjonowania organizacji.

Etap 2 to kaskadowanie celów, czyli ich rozdział na cele szczegółowe, „z góry na dół” zgodnie z ideą kaskadowania, co oznacza, że cele podwładnego wynikają z celów przełożonego. Przystępując do kaskadowania warto rozważyć, w jaki sposób to zrobić, czyli wybrać najlepszą metodę kaskadowania z punktu widzenia rezultatu końcowego i zaangażowania ludzi. Do najczęściej stosowanych metod należą podział targetowy, podział etapowy oraz operacjonalizacja<sup>190</sup>, które przedstawiono na rys. 26.

W podziale targetowym cele dzieli się na części i przydziela każdą z nich podwładnym. W podziale etapowym cele dzieli się na elementy stanowiące kolejne kroki do ich osiągnięcia. Natomiast w operacjonalizacji cele są formułowane przez podwładnych, jako uszczegółowienie celu przełożonego.

---

<sup>190</sup> Reinfuss R., MBO prosta i skuteczna technika zarządzania twoją firmą. Helion, Gliwice 2009, s. 122.



Rys. 26. Metody kaskadowania celów

Opracowano na podstawie: Reinfuss R., MBO prosta i skuteczna technika zarządzania twoją firmą. Helion, Gliwice 2009, s. 122.

W kontekście założeń zarządzania przez cele bardzo ważnym aspektem każdej ze wskazanych metod kaskadowania konkretnego celu jest zapewnienie odpowiedniej komunikacji na linii przełożony – podwładny. Istnieją trzy możliwe rozwiązania w tym zakresie, które należy wykorzystywać w zależności od kompetencji i zaangażowania podwładnego:

1. Zaproponowanie celu oraz określenie środków i sposobów jego osiągnięcia przez podwładnego. To rozwiązanie najbardziej wpływa na zaangażowanie przez inspirowanie, jest oparte na całkowi-

tym zaufaniu do podwładnego, który jest w pełni kompetentny, zatem może sam zaproponować:

- ✓ jaki ma być jego udział w osiągnięciu celu przełożonego?
- ✓ jak powinien zostać sformułowany jego cel dla osiągnięcia celu przełożonego?
- ✓ jakie środki i sposoby zastosować do osiągnięcia celu?

W tym rozwiązaniu warunkiem rozpoczęcia realizacji celu jest zaakceptowanie przez przełożonego propozycji opracowanej przez podwładnego. Należy zaznaczyć, że w przypadku wątpliwości przełożony powinien wykorzystać drugie rozwiązanie.

2. Wspólne przydzielenie celu oraz określanie środków i sposobu jego osiągania. To rozwiązanie również jest ukierunkowane na inspirowanie, ponieważ oparte jest na partycypacyjnym podejściu do podejmowania decyzji o celach, a także środkach i sposobach ich osiągania, w którym nacisk nie jest kładziony na przekazywanie przez przełożonego poleceń, ale na wspólne dyskutowanie, negocjowanie i osiąganie konsensusu w zakresie pytań:

- ✓ jaki ma być udział podwładnego w osiągnięciu celu przełożonego?
- ✓ jak powinien być sformułowany cel podwładnego dla osiągnięcia celu przełożonego?
- ✓ jakie środki i sposoby zastosować do osiągnięcia celu?

3. Przydzielenie celu przez przełożonego.

To rozwiązanie jest ukierunkowane na pobudzanie, a można je stosować wtedy, gdy pracownik nie jest w pełni kompetentny i zaangażowany. W takiej sytuacji przełożony przekazuje podwładnemu informacje o:

- ✓ jego udziale w osiąganiu celu przełożonego,
- ✓ przydzielonym mu celu, który jest precyzyjnie sformułowany.

Natomiast przyjmuje się, że przełożony powinien pozostawić podwładnemu pewną swobodę i samodzielność co do określenia środków i sposobów osiągania celu. Wskazane jest tutaj prowadzenie dialogu w tym zakresie, dla zwiększenia kompetencji i zaangażowania podwładnego.

Należy zaakcentować, że powyższe trzy rozwiązania wiążą się bezpośrednio z metodą zarządzania przez partycypację (rozdział 8).

Etap 3 to przedstawienie podwładnym kryteriów oceny realizacji przekazanych celów, poziomu pożądaných wyników w danej perspektywie czasu oraz wagi celów.

Kryteria oceny to wskaźniki – mierniki, które można zidentyfikować w toku odpowiedzi na następujące pytania:

- ✓ co chce się osiągnąć realizując dany cel?
- ✓ co się powinno zmienić na skutek realizacji celu?
- ✓ po czym można poznać, że dany cel został osiągnięty?

Najlepiej, aby wskaźniki miały charakter ilościowy (dały się obliczyć) i były kategoryzowane pod względem:

- ✓ skuteczności, czyli opisywały stopień osiągania celów,
- ✓ efektywności (również ekonomicznej), czyli opisywały zależność między wynikami, a nakładami, jakie zostały wykorzystane do ich osiągnięcia.

Przykłady prawidłowego określania wskaźników dla wskazanych kategorii przedstawiono w tabeli 7.

Tabela 7. Przykłady określania wskaźników oceny realizacji celu

Kategoria skuteczności	
Nazwa wskaźnika	Terminowość i kompletność dostaw
Zakres wskaźnika	Wszystkie zamówienia zrealizowane przez kanały sprzedaży obsługiwane przez pracownika w danym miesiącu
Sposób obliczenia	$Z \cdot J \cdot T \rightarrow 99\% \cdot 95\% \cdot 90\% = 84,6\%$ Z – zgodność ilościowa; J – jakość; T – terminowość
Kategoria efektywności	
Nazwa wskaźnika	Wydajność pracownika
Zakres wskaźnika	Liczba wyrobów (bez błędów – wad, usterek) wyprodukowanych przez pracownika w danym miesiącu
Sposób obliczenia	$P - B \rightarrow 120 - 6 = 114 \text{ szt.}$ P – wielkość produkcji wyrobów; B – błędy

Opracowanie własne.

Ponadto, bardzo ważne jest ustalenie poziomu pożądaných wyników dla określonych wskaźników w określonej perspektywie czasu. Przyjmuje się, że zanim zostaną one zatwierdzone, mogą podlegać dyskusji i negocjacom z podwładnym pracownikiem.

Jeśli na dany okres czasu podwładnemu przekazano większą liczbę celów, ważne jest, aby wskazać ich wagę, czyli znaczenie w stosunku do innych celów, zgodnie z założeniami metody, np. z wykorzystaniem przedstawionych wcześniej kryteriów doniosłości celów.

W tym etapie należy także zainteresować podwładnych określeniem ich celów osobistych, które chcieliby osiągnąć przez pracę na rzecz organizacji.

Formalnym elementem, kończącym ten etap metody powinno być opracowanie arkusza celów, który stanowi umowę między przełożonym i podwładnym dotyczącą przekazanych celów. W arkuszu tym, oprócz informacji dotyczących przyjętych kryteriów oceny – wskaźników, poziomu pożądanych wyników, terminu oraz wagi celów, należy przewidzieć miejsce na informacje o wyniku realizacji, czyli podsumowujące, czy i w jakim stopniu cele wyznaczone na dany okres zostały osiągnięte. Przykład arkusza celów został przedstawiony w tabeli 8.

Tabela 8. Przykładowy arkusz celów indywidualnych pracownika

Nazwisko i imię				Stanowisko			
Okres oceny				Komórka organizacyjna			
Lp.	Cel	Wskaźnik oceny celu	Oczekiwany wynik	Termin realizacji	Waga celu	Ocena wykonania	Uwagi do oceny
1.							
2.							
...							
				Średnia ważona ocena wykonania celów			
<i>Podpis pracownika</i>						<i>Data oceny</i>	
<i>Podpis przełożonego</i>							

Opracowano na podstawie: Wróblewska A., Gochnio M., Zarządzanie przez cele; [https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/zarzadzanie\\_przez\\_cele\\_-\\_informatory.pdf](https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/zarzadzanie_przez_cele_-_informatory.pdf).

Etap 4 to opracowanie indywidualnych planów osiągnięcia celów, zawierających sposoby (zadania) oraz harmonogram z ustalonymi terminami ich realizacji. Dotyczy to także planów własnego rozwoju, zawierających określone przez pracowników cele osobiste. Przyjmuje się, że plany te mogą być przedyskutowane z przełożonymi.

Etap 5 to wspólne, systematyczne przeglądanie stopnia osiągnięcia celów. Jest on zorientowany na monitorowanie postępów. Pozwala na dokonanie cząstkowej oceny stopnia realizacji celu, szybkie reagowanie i pomoc w określeniu działań korygujących, analizę czynników zagrażających osiągnięciu oczekiwanych wyników. W uzasadnionych przypadkach istnieje możliwość korekty wyznaczonych celów. Przegląd realizacji celów powinien być zaplanowany i zakomunikowany w etapie 3, po zatwierdzeniu celów.

Faza III – końcowa, może obejmować dwa etapy.

Etap 1 to ocena uzyskanych wyników. Etap ten służy podsumowaniu i rozliczeniu celów w danym, wcześniej przyjętym okresie czasu. Przyjmuje się, że powinno to odbywać się podczas indywidualnego spotkania podwładnego i przełożonego, z wykorzystaniem arkusza celów.

Etap 2 to gratyfikacja za osiągnięcie celów. Choć to etap końcowy, jest bardzo ważny, gdyż spełnia funkcję motywacyjną. Za osiągnięte cele należy się nagroda. Nie chodzi o każdorazową podwyżkę, ale o formę docenienia zaangażowania podwładnego, która może wiązać się np. z pochwałą za sukces lub odniesienie go do planu osobistego rozwoju pracownika. Etap ten powinien opierać się na ustalonych zasadach oraz formach nagradzania pracowników za osiągnięcie celów, które powinny być formalnie zatwierdzone przez najwyższą kadrą menedżerską.

Zakończenie fazy III powinno wiązać się z przejściem do fazy II.

Należy podkreślić, że dla prawidłowego stosowania przedstawionej procedury, istotne znaczenie ma wskazanie roli poszczególnych osób, które biorą w niej udział. W szczególności ważne jest zdefiniowanie ról pełnionych przez:

- 1) naczelne kierownictwo, które:
  - ✓ podejmuje decyzję o wdrożeniu metody zarządzania przez cele w organizacji,
  - ✓ uzgadnia podstawową wiązkę celów i rozpoczyna proces kaskadowania (na bezpośrednich podwładnych, np. kadrę menedżerską pionów organizacyjnych),
  - ✓ monitoruje wdrażanie metody,
  - ✓ decyduje o kontynuowaniu metody w kolejnych cyklach,

- 2) zespół wdrożeniowy, który:
  - ✓ przygotowuje i przeprowadza wdrożenie metody, m.in. przez opracowanie harmonogramu, przeprowadzenie koniecznych w trakcie przygotowania i wdrożenia działań (np. analiza istniejącej sytuacji w zakresie metody, pomoc w zdefiniowaniu wiązki celów oraz w procesie kaskadowania celów wewnątrz organizacji, przygotowanie wzorów dokumentacji),
  - ✓ stanowi wsparcie merytoryczne dla kadry menedżerskiej organizacji w zakresie metody,
- 3) kadre menedżerską, która:
  - ✓ jest odpowiedzialna za proces kaskadowania celów,
  - ✓ jest odpowiedzialna za stworzenie indywidualnych arkuszy celów,
  - ✓ monitoruje realizację celów podwładnych w toku systematycznych przeglądów,
  - ✓ stanowi wsparcie merytoryczne (konsultacje, doradztwo) dla podwładnych pracowników,
  - ✓ przeprowadza rozmowy podsumowujące na zakończenie cyklu, dokonuje oceny i przyznaje gratyfikację za osiągnięcie celów,
- 4) pracowników objętych zarządzaniem przez cele, którzy:
  - ✓ są odpowiedzialni za przekazane im cele na dany cykl (za podjęte działania i zasoby do osiągnięcia oczekiwanych rezultatów),
  - ✓ są zobowiązani do informowania przełożonego o ewentualnych zagrożeniach uniemożliwiających lub utrudniających realizację celów na zakładanym poziomie.

Poza określeniem roli poszczególnych uczestników, dla prawidłowego stosowania przedstawionej procedury duże znaczenie ma także przygotowanie i wykorzystywanie odpowiednich dokumentów. W literaturze brak jest ich ujednoczonego wzoru, jednak oprócz przedstawionego arkusza indywidualnych celów, wskazuje się na ważne znaczenie takich dokumentów jak m.in.<sup>191</sup>:

- 1) Obszar kluczowych wyników, w którym grupuje się działania niezbędne do zrealizowania misji i strategii organizacji, sformułowane

---

<sup>191</sup> Szrednicki A., Zarządzanie przez cele [w:] Perechuda K., Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 129–137; Antoszkiewicz J., Metody zarządzania. POLTEXT, Warszawa 2007, s. 112.

- w najważniejszych obszarach jej działalności. Dokument ten utożsamiany jest z ogólną polityką rozwoju organizacji;
- 2) Karta wpływu na wyniki (tzw. tablica kompetencyjna), która służy właściwemu podziałowi kompetencji w procesie osiągania celów w poszczególnych obszarach kluczowych wyników;
  - 3) Karta zadań menedżera (przełożonego), która składa się zwykle z trzech części: identyfikacyjnej (imię i nazwisko), ogólnej (dane o stanowisku, cel i zakres uprawnień i obowiązków, zależności i więzi służbowe) oraz szczegółowej (opis celów kluczowych menedżera). W karcie tej następuje podział środków na cele, określenie terminów i kryteriów ich wykonania;
  - 4) Zakładowy plan usprawnień, który składa się z szeregu planów szczegółowych będących uporządkowanym i przetworzonym zbiorem poszczególnych indywidualnych planów usprawnień sporządzanych przez każdego menedżera;
  - 5) Indywidualny plan usprawnień, sporządzany z zasady kwartalnie, który jest pewnego rodzaju umową innowacyjną między menedżerem a naczelną kadrą menedżerską organizacji, reprezentowaną przez bezpośredniego przełożonego dla menedżera. Istotą tego planu jest zawarcie w nim wspólnie ustalonych przez menedżera i jego przełożonego działań zmierzających do lepszego i bardziej efektywnego realizowania innowacji. Należy podkreślić, że brak osiągnięcia zaplanowanych usprawnień nie może być podstawą do wyciągnięcia jakichkolwiek sankcji.
  - 6) Karta przeglądu wyników, która powstaje w wyniku przeglądu stopnia realizacji celów przez menedżera w podległej mu komórce organizacyjnej, czyli jest zbiorczym zestawieniem informacji z arkuszy indywidualnych celów. Jest ona podstawą do rozliczenia się menedżera przed swoim przełożonym, z przekazanych mu celów kluczowych.

#### **7.4. Wpływ stosowania metody na zaangażowanie pracowników**

Z przeprowadzonych rozważań wynika, że zarządzanie przez cele może wpływać na zaangażowanie pracowników, implikując szan-



se na jego wzrost, zarówno przez inspirowanie jak i pobudzanie. Biorąc to pod uwagę warto wskazać te szanse, odnosząc je do kategorii zaangażowania w organizację, w pracę, w zawód oraz w środowisko społeczne.

Do najważniejszych szans związanych ze stosowaniem tej metody, których wykorzystanie może powodować wzrost zaangażowania pracowników, można zaliczyć w szczególności:

- zorientowanie wszystkich członków organizacji na wspólne cele, zapewniające poczucie integracji, a także rozłożenie odpowiedzialności za losy organizacji na szerokie grono nie tylko naczelnego kierownictwa i kadry menedżerskiej, ale również pracowników, co można zakwalifikować do czynników determinujących zaangażowanie w organizację oraz w środowisko społeczne.
- pracę zespołową i kooperację w procesie ustalania celów, powodujące u pracowników poczucie, że są potrzebni i cenieni, a także prawidłowe relacje międzyludzkie oraz wzrost zaufania do menedżerów, co można zakwalifikować do czynników determinujących zaangażowanie w pracę oraz w środowisko społeczne,
- ukierunkowanie na konkretne cele, a nie na sposób ich osiągnięcia, a dzięki temu na dużą swobodę działania, samodzielność i wykorzystywanie wiedzy, umiejętności i kreatywności pracowników m.in. w wyborze środków i sposobów realizacji celów, co można zakwalifikować do czynników determinujących zaangażowanie w zawód,
- sprawiedliwą ocenę stopnia osiągnięcia celów przez pracowników na podstawie wymiernych i obiektywnych kryteriów oraz powiązanie uzyskiwanych wyników z systemem motywacyjnym, w tym z planem własnego rozwoju, co można zakwalifikować do czynników determinujących zaangażowanie w pracę oraz w zawód,
- autentyczne przywództwo organizacyjne, pełne i autentyczne zaangażowanie kadry menedżerskiej, docenianie wiedzy i umiejętności podwładnych, otwartość i dostępność dla pracowników w zakresie doradztwa, a także umiejętne stosowanie tej metody oraz wykorzystanie szans, które ona implikuje, co można zakwalifikować do czynników warunkujących zaangażowanie pracowników we wszystkich kategoriach.

Wskazane szanse związane ze stosowaniem metody zarządzania przez cele zostały przyjęte na podstawie analizy i syntezy rozważań będących wynikiem studium literatury. Ich weryfikację na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych przedstawiono w II części niniejszej publikacji.



## 8. Zarządzanie przez partycypację

W obecnych czasach, gdy o trwałej przewadze strategicznej organizacji w znacznej mierze decydują wiedza i umiejętności pracowników, coraz większe znaczenie ma partycypacja pracownicza, a także związana z nią *metoda zarządzania przez partycypację*<sup>192</sup>.

Pojęcie partycypacji jest różnorodnie określane, ale w przedstawionych w licznej literaturze definicjach<sup>193</sup> występują elementy wspólne. Podkreśla się w nich bowiem, że partycypacja pracownicza związana jest z procesem decyzyjnym, wywieraniem wpływu przez pracowników na różne aspekty funkcjonowania organizacji oraz ze współpracą. Zakres pojęciowy partycypacji pracowniczej obejmuje więc trzy elementy<sup>194</sup>:

---

<sup>192</sup> Morawski M., Zarządzanie przez partycypację [w:] Perechuda K., Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 181–188.

<sup>193</sup> Wratny J., Partycypacja pracownicza, Studium zagadnienia w warunkach transformacji gospodarczej. IPISS, Warszawa 2002, s. 15; Janowska Z., Zarządzanie zasobami ludzkimi. PWE, Warszawa 2002, s. 188; Strauss G., An Overview [w:] Heller F., Pusić E., Strauss G., Wilpert B., Organizational Participation. Myth and Reality. Oxford University Press, Oxford 2004, s. 15; Piwowarczyk J., Partycypacja pracownicza i jej klasyfikacja. Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, 711/2006, s. 65; Cierniak-Emerych A., Partycypacja pracownicza wyznacznikiem zmian w sferze personalnej przedsiębiorstw [w:] Puchalski J. (red.), Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Wyższa Szkoła Handlowa, Wrocław 2010, s. 13; Myśliwiec G., Partycypacja pracownicza – upodmiotowienie pracowników [w:] Juchnowicz M., Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje. PWE, Warszawa 2014, s. 419; Uma M.H., Employee Participation. A Tool of Motivation and High Produktivity. Pacific Business Review International, 3, 8/2015, s. 99; Bukowska U., Szydło R., Wiśniewska S., Zając P., Trendy w zarządzaniu zasobami ludzkimi [w:] Oczkowska R. (red.), Zarządzanie zasobami ludzkimi. Uwarunkowania · Instrumenty · Trendy. PWN, Warszawa 2019, s. 361; Morawski M., Zarządzanie przez partycypację [w:] Perechuda K., Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 181–182.

<sup>194</sup> Mendel T., Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2001, s. 9–10; Morawski M., Zarządzanie przez partycypację [w:] Perechuda K., Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 182.

- wywieranie wpływu, co uznaje się za najistotniejszy element ze względu na bezpośredni związek z procesem sprawowania władzy, który stanowi jednocześnie nadrzędny cel partycypacji pracowniczey,
- interakcję czyli wzajemne bezpośrednie oddziaływanie na siebie dwóch lub większej liczby podmiotów, charakteryzowane jako współpraca i poszukiwanie zgodności między stronami procesu partycypacji,
- wymianę informacji, która z jednej strony jest niezbędna do zaistnienia interakcji, a z drugiej zależy od zaawansowania współpracy wzmacniającej komunikację.

Partycypacja stanowi bardzo ważną część zarządzania kapitałem ludzkim, a jej funkcją jest upodmiotowienie konkretnych osób w procesie pracy<sup>195</sup>. Zarządzanie przez partycypację może zatem powodować wiele korzyści, wśród których wymienia się m.in.<sup>196</sup>:

- upowszechnienie się relacji partnerskich,
- wspomaganie rozwoju zawodowego pracowników,
- wzrost satysfakcji zawodowej pracowników,
- wzmocnienie motywacji do pracy,
- zwiększenie lojalności pracowników,
- większe zaspokojenie potrzeby samorealizacji pracowników,
- stymulowanie kreatywności pracowników,
- zwiększenie poziomu zaufania pracowników do kadry menedżerskiej,
- obniżenie oporu pracowników wobec zmian,

co oznacza, że stosowanie tej metody wpływa na kształtowanie zaangażowania w funkcjonowanie organizacji, przez pobudzanie oraz przez inspirowanie.

Aby zarządzać przez partycypację konieczne jest zapoznanie się z jej odmianami, istotą tej metody, a także wpływem jej stosowania na zaangażowanie pracowników.

---

<sup>195</sup> Mendel T., Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2001, s. 33.

<sup>196</sup> Bukowska U., Szydło R., Wiśniewska S., Zając P., Trendy w zarządzaniu zasobami ludzkimi [w:] Oczkowska R. (red.), Zarządzanie zasobami ludzkimi. Uwarunkowania · Instrumenty · Trendy. PWN, Warszawa 2019, s. 362–363.

## 8.1. Odmiany partycypacji pracowniczej

Wyróżnia się trzy zasadnicze odmiany partycypacji pracowniczej: bezpośrednią, pośrednią, finansową<sup>197</sup>. Współcześnie obserwowany jest wzrost stosowania partycypacji bezpośredniej w stosunku do pośredniej, co jest związane z przemianami społeczno – ekonomicznymi dokonującymi się w gospodarce światowej i możliwościami pełniejszego spożytkowania kapitału ludzkiego do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej organizacji<sup>198</sup>.

Partycypacja bezpośrednia<sup>199</sup> definiowana jest jako indywidualne lub zespołowe formy uczestnictwa pracowników wszystkich szczebli hierarchii w procesie decyzyjnym dotyczącym różnych obszarów funkcjonowania organizacji<sup>200</sup>. Formy indywidualne wyrażane są przez inicjatywy konsultowania lub delegowania uprawnień przez kadre menedżerską poszczególnym pracownikom oraz zwiększania ich autonomii w zakresie zadań realizowanych na danym stanowisku pracy<sup>201</sup>. W ramach form tej partycypacji wymienia się m.in. rotację na stanowiskach pracy, rozszerzenie pracy, wzbogacenie pracy, elastyczny czas pracy, telepracę (pracę zdalną), kafeteryjne systemy wynagradzania, a także stosowanie metody zarządzania przez delegowanie (rozdział 5). Z kolei formy zespołowe oznaczają wspólne podejmowanie decyzji oraz grupowe wykonywanie zadań, a tak-

<sup>197</sup> Cierniak-Emerych A., Partycypacja pracownicza wyznacznikiem zmian w sferze personalnej przedsiębiorstw [w:] Puchalski J. (red.), *Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi*. Wyższa Szkoła Handlowa, Wrocław 2010, s. 20; Rudolf S., Skorupińska K., *Bezpośrednie formy partycypacji pracowniczej. Polska na tle starych krajów Unii Europejskiej*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 10; Kozłowski M., *Pracownicza partycypacja finansowa. Geneza, uwarunkowania rozwoju, rezultaty*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s. 24–29.

<sup>198</sup> Bukowska U., Szydło R., Wiśniewska S., Zajac P., *Trendy w zarządzaniu zasobami ludzkimi* [w:] Oczkowska R. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Uwarunkowania · Instrumenty · Trendy*. PWN, Warszawa 2019, s. 363.

<sup>199</sup> Tamże, s. 364–367.

<sup>200</sup> Szelągowska-Rudzka K.I., *Czynniki wpływające na partycypację bezpośrednią pracowników – przegląd literatury*. *Przeгляд Organizacji*, 12/2016, s. 48–49.

<sup>201</sup> Skorupińska K., *Bezpośrednia partycypacja pracownicza a podejście innowacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. *Studia Prawno-Ekonomiczne*, t. LXXXIX, 2013 a, s. 318.

że identyfikowanie problemów oraz zgłaszanie uwag i propozycji usprawnień przez zespoły pracownicze. W ramach form tej partycypacji wyróżnia się m.in. stosowanie metod zarządzania: przez cele (rozdział 7), przez grupy autonomiczne (rozdział 11), przez koła jakości (rozdział 12)<sup>202</sup>.

Partycypacja bezpośrednia charakteryzuje się różną intensywnością udziału pracowników w procesie podejmowania decyzji, gdyż występuje zarówno w formie biernej (współdziałanie), jak również czynnej (współdecydowanie).

W ramach współdziałania, które oparte jest przede wszystkim na konsultacjach, pracownicy posiadają określone nieformalne prawa i oczekiwania odnoszące się do:

- uzyskiwania informacji od kadry menedżerskiej,
- przedstawiania skarg i zażaleń,
- wypowiedzania się i wyrażania swoich opinii,
- doradzania przełożonym.

Natomiast w ramach współdecydowania pracownicy mają prawo do:

- artykułowania sprzeciwu wobec decyzji kadry menedżerskiej,
- wyrażania zgody,
- kolektywnego rozstrzygnięcia,
- wyłącznego decydowania<sup>203</sup>.

Bezpośrednia partycypacja pracownicza może mieć charakter:

- operacyjny, kiedy sprowadza się do uczestnictwa w podejmowaniu decyzji odnoszących się bezpośrednio do obowiązków i zadań wykonywanych przez pracowników,
- taktyczny, kiedy oznacza udział w procesie decyzyjnym obejmującym planowanie i organizowanie pracy oraz wybór środków realizowania celów i zadań taktycznych,

---

<sup>202</sup> Bukowska U., Szydło R., Wiśniewska S., Zając P., Trendy w zarządzaniu zasobami ludzkimi [w:] Oczkowska R. (red.), Zarządzanie zasobami ludzkimi. Uwarunkowania · Instrumenty · Trendy. PWN, Warszawa 2019, s. 364–367 [za:] Pochtowski A., Zarządzanie zasobami ludzkimi, koncepcje, praktyki, wyzwania. PWE, Warszawa 2018, s. 460; Myśliwiec G., Partycypacja pracownicza – upodmiotowienie pracowników [w:] Juchnowicz M., Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje. PWE, Warszawa 2014, s. 421.

<sup>203</sup> Myśliwiec G., Partycypacja pracownicza – upodmiotowienie pracowników [w:] Juchnowicz M., Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje. PWE, Warszawa 2014, s. 421–422.

- strategicznym, kiedy polega na uczestnictwie w podejmowaniu decyzji strategicznych<sup>204</sup>.

Należy zauważyć, że intensywność partycypacji bezpośredniej (biernej, czynnej), jej treść czyli zagadnienia, których dotyczy, a także charakter (operacyjny, taktyczny, strategiczny) wzrastają wraz ze przechodzeniem od rotacji na stanowiskach pracy, przez pozostałe wymienione przejawy stosowania indywidualnej i zespołowej formy partycypacji bezpośredniej, aż do stosowania metody zarządzania przez grupy autonomiczne.

Partycypacja pośrednia<sup>205</sup> rozumiana jest jako udział pracowników w procesach zarządczych w organizacji za pośrednictwem wybranych przedstawicieli, którzy wchodzi w skład gremiów decyzyjnych na różnych szczeblach hierarchii, od najniższego, aż po główne organy zarządzania<sup>206</sup>. Oznacza to, że ta odmiana partycypacji wiąże się z wpływem pracowników na funkcjonowanie organizacji za pośrednictwem ich reprezentantów. Do kluczowych obszarów tej partycypacji należą zagadnienia odnoszące się do kondycji ekonomiczno – finansowej organizacji, jej perspektyw rozwojowych czy możliwości zatrudnienia i wynagradzania pracowników.

Pośrednia partycypacja pracownicza realizowana jest przede wszystkim przez<sup>207</sup>:

- udział wybranych reprezentantów pracowników w głównych organach zarządczych organizacji, np. w radzie nadzorczej,
- uczestnictwo przedstawicieli pracowników w komitetach, np. w radach zakładowych,
- udział organizacji związkowych w zarządzaniu daną organizacją, określaną jako partycypacja związkowa.

---

<sup>204</sup> Szelałowska-Rudzka K.I., Partycypacja bezpośrednia pracowników a innowacje i innowacyjność organizacji. Przegląd Organizacji, 5/2016, s. 28.

<sup>205</sup> Bukowska U., Szydło R., Wiśniewska S., Zajac P., Trendy w zarządzaniu zasobami ludzkimi [w:] Oczkowska R. (red.), Zarządzanie zasobami ludzkimi. Uwarunkowania · Instrumenty · Trendy. PWN, Warszawa 2019, s. 367–371.

<sup>206</sup> Mendel T., Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2001, s. 39.

<sup>207</sup> Myśliwiec G., Partycypacja pracownicza – upodmiotowienie pracowników [w:] Juchnowicz M., Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje. PWE, Warszawa 2014, s. 421.



Polskie prawo przewiduje wiele instytucjonalnych form pośredniej partycypacji pracowniczej. Wśród najważniejszych z nich można wyróżnić<sup>208</sup>: związki zawodowe, przedstawiciele pracowników, rady pracowników, europejskie rady zakładowe, społeczną inspekcję pracy, komisje pojednawcze, radę pracowniczą, przedstawiciele pracowników w radzie nadzorczej i zarządzie, komisję socjalną, komisje antymobbingowe.

Partycypacja finansowa<sup>209</sup>, nazywana uczestnictwem materialnym, polega na udziale pracowników w zyskach i/lub w majątku organizacji i odnosi się do korzyści materialnych, a także do własności i wynikających z niej praw. Oznacza to, że ta odmiana partycypacji dotyczy rozwiązań, które przyznają pracownikom, poza ich stałym wynagrodzeniem, ruchomą część dochodu. Jego wartość zależy od wyników finansowych organizacji (zwykle od zysku), który jest często reinwestowany. Partycypacją finansową są jedynie rozwiązania stosowane w danej organizacji systematycznie i powszechnie, obejmujące większość zatrudnionych. Tę odmianę partycypacji cechuje dobrowolność wprowadzenia z inicjatywy przedsiębiorców<sup>210</sup>.

Kluczowym motywem ekonomicznym partycypacji finansowej o podłożu psychologicznym jest zwiększenie motywacji indywidualnej i zbiorowej w ramach procesu pracy. Dzięki wprowadzeniu dodatkowych korzyści powiązanych z wynikami organizacji antycypuje się wzrost jakości pracy, poprawę współpracy w ramach zespołów, a także zwiększenie stopnia identyfikacji pracowników z organizacją, co przekłada się na ich zaangażowanie.

Partycypacja finansowa może występować w różnorodnych formach<sup>211</sup>:

---

<sup>208</sup> Bukowska U., Szydło R., Wiśniewska S., Zając P., *Trendy w zarządzaniu zasobami ludzkimi* [w:] Oczkowska R. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Uwarunkowania · Instrumenty · Trendy*. PWN, Warszawa 2019, s. 368–371.

<sup>209</sup> Tamże, s. 372–374.

<sup>210</sup> Błaszczuk B., *Partycypacja finansowa pracowników w przedsiębiorstwach. Szansa czy iluzja* [w:] Owsiak S., Pollok A. (red.), *W poszukiwaniu ładu ekonomicznego*. PTE, Warszawa 2013, s. 93–96.

<sup>211</sup> Borkowska S., *Strategie wynagrodzeń*. Oficyna Ekonomiczna Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 380.

- indywidualnej, oznaczającej udział pracowników w wynikach pracy własnej,
- grupowej, polegającej na udziale pracowników w rezultatach pracy grupowej,
- zakładowej, określanej jako udział pracowników w efektach działalności danej organizacji, zazwyczaj w zyskach.

Wśród typów finansowej partycypacji pracowniczej wyróżnia się akcjonariat pracowniczy, udział w zyskach, fundusze emerytalne, plany oszczędnościowe, udział w korzyściach i inne programy partycypacji finansowej, zawierające rozwiązania mieszane, adekwatne do potrzeb i możliwości danej organizacji<sup>212</sup>. Podkreśla się, że przyczyniają się one do zaangażowania<sup>213</sup>, bowiem stwarzają dodatkowe więzy o charakterze dochodowo – majątkowym oraz prawnym pomiędzy pracownikami a organizacją. Ważne znaczenie ma także ich idea, którą jest uczynienie z pracowników współbeneficjentów organizacji lub jej współwłaścicieli, co ma uzasadnienie etyczne, psychologiczne, ekonomiczne i systemowe.

## 8.2. Istota metody

Proces projektowania i implementacji zarządzania przez partycypację obejmuje pięć głównych etapów<sup>214</sup>, przedstawionych na rys. 27.

Etapy 1–3 są ukierunkowane na rozpoznanie możliwości wdrożenia tej metody, przez zbadanie przeszkód organizacyjnych, ze strony kadry menedżerskiej oraz pracowników<sup>215</sup>. Istotą etapu 4 jest odpowiedni dobór odmian i form partycypacji spośród opisanych w pkt. 8.1, natomiast etapu 5 – wdrożenie tej metody zarządzania.

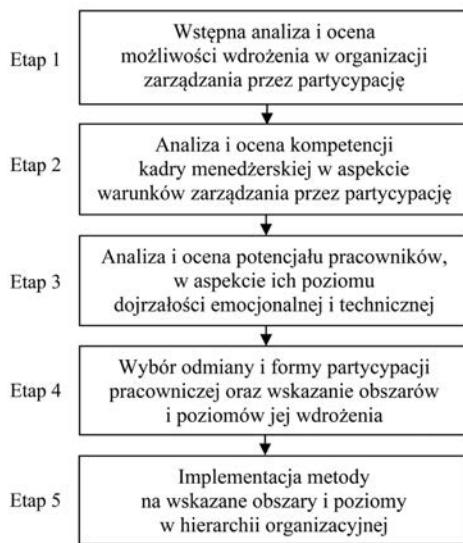
---

<sup>212</sup> Bukowska U., Szydło R., Wiśniewska S., Zając P., *Trendy w zarządzaniu zasobami ludzkimi* [w:] Oczkowska R. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Uwarunkowania · Instrumenty · Trendy*. PWN, Warszawa 2019, s. 373–374.

<sup>213</sup> Beck-Krala E., *Partycypacja pracowników w zarządzaniu firmą. Nowy sposób wynagradzania i motywowania*. Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s. 11.

<sup>214</sup> Morawski M., *Zarządzanie przez partycypację* [w:] Perechuda K., *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 183–185.

<sup>215</sup> Kaleta A., Moszkowicz K. (red.), *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 398.



Rys. 27. Etapy metody zarządzania przez partycypację

Opracowano na podstawie: Morawski M., Zarządzanie przez partycypację [w:] Perechuda K. (red.), Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 185.

Etap 1 to wstępna analiza i ocena możliwości wdrożenia tej metody, w aspekcie czynników, które w konkretnych przypadkach organizacyjnych będą determinować rzeczywisty udział pracowników w procesie zarządzania. Do czynników tych zalicza się m.in.:

- wielkość organizacji, w tym mierzoną liczbą zatrudnionych,
- przedmiot działalności i stopień jej dywersyfikacji,
- poziom zaawansowania technologicznego,
- cechy otoczenia organizacji,
- przepisy prawne, formalne regulujące udział pracowników w zarządzaniu (bądź ich brak),
- struktura własnościowa (kategorie wspólników, preferencje partnerów kapitałowych),
- misja, cele, strategie działania, hierarchia, struktura organizacyjna, proces podejmowania decyzji.

Etap 2 to analiza i ocena kompetencji kadry menedżerskiej, a zwłaszcza jej:

- doświadczenia w zakresie wprowadzania koncepcji partycypacyjnych,

- wiedzy i umiejętności angażowania pracowników w proces zarządzania,
- poglądów i stosunku do zarządzania przez partycypację,
- stosowanego stylu kierowania pracownikami.

Etap 3 to analiza i ocena potencjału pracowników, w aspekcie ich poziomu dojrzałości emocjonalnej oraz technicznej. W ramach dojrzałości emocjonalnej pracowników bada się ich potrzeby i oczekiwania, chęć i gotowość do uczestnictwa w procesach zarządzania, wewnętrzną motywację do brania na siebie odpowiedzialności za podejmowane wspólnie decyzje, samodzielność w działaniu itp., natomiast w ramach dojrzałości technicznej – ich kompetencje merytoryczne, m.in. wiedzę fachową, specjalistyczną, konkretne umiejętności związane z wykonywaniem zadań na stanowisku pracy (np. znajomość istniejących metod, procedur i schematów działania).

Etap 4 to wybór konkretnej odmiany partycypacji pracowniczej, spośród bezpośredniej, pośredniej i finansowej, a także jej odpowiednich form oraz wskazanie obszarów i poziomów w hierarchii organizacyjnej, w których zostaną one zastosowane. Zakłada się, że wybór odmian i form partycypacji, spośród wskazanych w pkt 8.1, zależy od ocen użytych w ramach poprzednich etapów czyli jest uwarunkowany wieloma czynnikami, które wskazują możliwości wdrożenia konkretnych rozwiązań partycypacyjnych w danej organizacji. Jednak można przyjąć<sup>216</sup>, że spośród wszystkich czynników uwzględnianych w etapach 1 – 3, kluczowe znaczenie dla stosowania tej metody mają pracownicy i ich potencjał, czyli wyniki etapu 3. Wysoka ocena tego potencjału przy innych czynnikach sprzyjających bądź co najmniej neutralnych zapewnia sukces we wdrożeniu i stosowaniu tej metody zarządzania. Jest to oczywiście uproszczenie, w praktyce można bowiem uwzględniać (w drugiej kolejności) inne, wymienione wcześniej czynniki.

Etap 5 to implementacja zaprojektowanych rozwiązań. Należy pamiętać, że stosowanie tej metody może być nieskuteczne m.in. gdy<sup>217</sup>:

---

<sup>216</sup> Morawski M., Zarządzanie przez partycypację [w:] Perechuda K., Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 184.

<sup>217</sup> Kaleta A., Moszkowicz K. (red.), Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 398.

- partycypacja jest tylko formalna – nie jest rzeczywistością, ponieważ pracownicy nie biorą udziału w podejmowaniu decyzji,
- partycypacja nie jest realna – pracownicy mają prawo decyzji jedynie w niektórych kwestiach,
- partycypacja jest ograniczona czasowo – współzarządzanie pracowników nie dotyczy dłuższego okresu czasu.

### **8.3. Wpływ stosowania metody na zaangażowanie pracowników**

Z przeprowadzonych rozważań wynika, że zarządzanie przez partycypację może wpływać na zaangażowanie pracowników, implikując szanse na jego wzrost przez pobudzanie oraz przez inspirowanie. Biorąc to pod uwagę warto wskazać te szanse, odnosząc je do kategorii zaangażowania w organizację, w pracę, w zawód oraz w środowisko społeczne.

Wśród najważniejszych szans związanych ze stosowaniem tej metody, których wykorzystanie może powodować wzrost zaangażowania pracowników, można wyróżnić w szczególności:

- kreowanie poczucia własności organizacji wśród pracowników przez uczynienie z nich współbeneficjentów lub jej współwłaścicieli, zwiększające lojalność i dumę z przynależności do organizacji, co można zakwalifikować do czynników determinujących zaangażowanie w organizację,
- stosowanie form partycypacji bezpośredniej indywidualnej, jak rotacja na stanowiskach pracy, rozszerzenie pracy, wzbogacenie pracy, elastyczny czas pracy itp., które wpływa na poczucie szacunku, uznania, doceniania pracowników, a także możliwości rozwoju ich kompetencji, co można zakwalifikować do czynników determinujących zaangażowanie w pracę oraz w zawód,
- stosowanie form partycypacji bezpośredniej zespołowej, jak metody zarządzania przez cele, koła jakości czy grupy autonomiczne, ukierunkowanych na pracę zespołową o dużym zakresie autonomii, upodmiotowienie pracowników, rozwój ich kompetencji, inicjatywy i kreatywności, co można zakwalifikować do czynników determinujących zaangażowanie w środowisko społeczne, pracę oraz w zawód,

- stosowanie partycypacji finansowej, w formach indywidualnej, grupowej oraz zakładowej, które wpływa na motywację indywidualną i zbiorową, co można zakwalifikować do czynników determinujących zaangażowanie w pracę oraz w środowisko społeczne,
- autentyczne przywództwo organizacyjne, charakteryzujące się m.in. stosowaniem demokratycznego stylu kierowania, chęcią do partycypacji oraz umiejętnością stosowania tej metody zarządzania i wykorzystania szans, które ona implikuje, co można zakwalifikować do czynników determinujących zaangażowanie we wszystkich kategoriach.

Wskazane szanse związane ze stosowaniem metody zarządzania przez partycypację zostały przyjęte na podstawie analizy i syntezy rozważań będących wynikiem studium literatury. Ich weryfikację na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych przedstawiono w II części niniejszej publikacji.



## 9. Zarządzanie przez marketing wewnętrzny

Podstawą rozważań w zakresie tej metody zarządzania jest pojęcie marketingu wewnętrznego, które w literaturze przedmiotu jest różnie określane. Z tego powodu jego definicje systematyzuje się w grupy odzwierciedlające podejście do rozumienia tego pojęcia<sup>218</sup>.

Pierwsza grupa definicji koncentruje się na motywacji pracowników i ich postrzeganiu jako klientów wewnętrznych. Pionierem takiego podejścia był L. Berry<sup>219</sup>, zdaniem którego pracownicy powinni być traktowani jako klienci organizacji, a przypisane im zadania – jako wewnętrzne produkty, które zaspokajają ich potrzeby i oczekiwania, realizując jednocześnie cele organizacji. W podejściu reprezentowanym przez tę definicję marketing wewnętrzny oznacza zatem pozyskiwanie, rozwijanie, motywowanie i utrzymywanie wykwalifikowanych pracowników przez wewnętrzne produkty.

Druga grupa definicji, zorientowana na klienta, łączy traktowanie rynku zewnętrznego (właściwego dla marketingu klasycznego) i rynku wewnętrznego. Podstawowym celem marketingu wewnętrznego są pracownicy organizacji, odpowiednio zmotywowani do zaspokajania potrzeb i oczekiwań klientów zewnętrznych. Zwolennikiem takiego podejścia był Ch. Grönroos, który podkreślał znaczenie działań ukierunkowanych na pokonywanie barier i wzmacnianie wewnętrznej współpracy oraz uświadamianie pracownikom ich roli w oddziaływaniu na satysfakcję klientów. W szczególności zdefiniował on marketing wewnętrzny jako „Działania o charakterze marketingowym zastosowane wewnątrz

---

<sup>218</sup> Olsztyńska A., Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie. Koncepcja i narzędzia wspomagające integrację działań wewnętrznych organizacji. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005, s. 11–16; Niemczyk J., Zarządzanie przez marketing wewnętrzny [w:] Perechuda K., Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 299–300.

<sup>219</sup> Berry L.L., The employees as customers [w:] Services Marketing, Boston 1984, s. 271–278.



organizacji, mogące wpływać na motywację pracowników w kierunku orientacji na klienta i rynek wewnętrzny”<sup>220</sup>.

W kolejnej grupie definicji nie wyróżnia się już dwóch odmiennych rynków – zewnętrznego i wewnętrznego. Rynki traktuje się jako jeden, na którym cały czas dochodzi do wymiany między producentami a klientami. W przypadku firmy wymiana ma miejsce między komórkami, które raz są producentem a raz konsumentem, zależnie od miejsca w procesie technologicznym. Rynek, tradycyjnie definiowany jako zewnętrzny, jest więc kolejnym ogniwem w tym łańcuchu. W tej sytuacji wszystkie narzędzia tradycyjnego marketingu nie tylko mogą, ale wręcz muszą być stosowane w obu przypadkach. Zdaniem U. R. Müller’a „traktowanie procesów zachodzących w przedsiębiorstwie jako łańcucha powiązań klientów i dostawców jest skutecznym środkiem przeciwdziałania skostnieniu struktur i procesów organizacyjnych”<sup>221</sup>.

Ostatnia grupa definicji utożsamia marketing wewnętrzny z marketingiem personalnym. K. Schwan i K. Seipel twierdzą, że marketing personalny to „system sposobów postępowania i zachowania przedsiębiorstwa zorientowanego na interesy i oczekiwania potencjalnych i zatrudnionych pracowników”<sup>222</sup>. Przedmiotem zainteresowania marketingu personalnego jest przede wszystkim: treść pracy, doskonalenie i szkolenie pracowników, kultura i klimat organizacyjny, systemy motywacyjne, regulacje czasu pracy.

Należy zauważyć, że elementem wspólnym wszystkich grup definicji marketingu wewnętrznego jest postrzeganie pracowników jako klientów. Przyjmuje się zatem, że *metoda zarządzania przez marketing wewnętrzny* jest sposobem oddziaływania na pracowników rozumianych jako klientów, zmierzającym do „sprzedawania” im szczególnego rodzaju wewnętrznych produktów, które mogą zaspokoić ich potrzeby, w zamian za określone działania na rzecz organizacji. Metoda ta odwołuje się do odczuwanych przez pracowników potrzeb wyższego rzędu. Aby kwestia

---

<sup>220</sup> Grönroos Ch., *Internal marketing – Theory and practice* [w:] Bloch T., Upah G., Zeithaml V. (red.), *Services Marketing in a Changing Environment*. Chicago 1985, s. 41–47.

<sup>221</sup> Müller U.R., *Szczupłe organizacje*. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997, s. 65.

<sup>222</sup> Schwan K., Seipel K., *Marketing kadrowy*. C.B. Beck, Warszawa 1997, s. 8.

ich zaspokojenia była istotna, konieczne jest wcześniejsze zaspokojenie potrzeb podstawowych, np. zapewnienia minimum socjalnego czy stabilizacji zatrudnienia<sup>223</sup>.

Zarządzanie przez marketing wewnętrzny jest ukierunkowane na wzmocnienie identyfikacji pracowników z organizacją, na zwiększanie ich motywacji do intensywnej pracy i wykazywania innowacyjności<sup>224</sup>, co wiąże się z kształtowaniem ich zaangażowania zarówno przez pobudzanie jak i przez inspirowanie. Warunkiem skutecznego stosowania tej metody jest poznanie jej podstawowych założeń i jej istoty, a także szans, które stwarza w aspekcie wzrostu zaangażowania pracowników.

## 9.1. Założenia

U podstaw metody zarządzania przez marketing wewnętrzny leżą następujące założenia<sup>225</sup>.

1. Wnętrze organizacji może być traktowane jako rynek, czyli między oferentami istnieje możliwość zawierania transakcji. Oznacza to, że sprzedawca – czyli pracodawca, może zaoferować określony produkt klientowi – czyli pracownikowi, a zatem ma niezbędne do przeprowadzenia takiej transakcji zasoby rzeczowe, finansowe i informacyjne. Przyjmuje się, że pracownik jest skłonny do zapłacenia określonej ceny za produkt – czyli, że może zainwestować jakąś część czasu wolnego we własne doskonalenie i doskonalenie organizacji, jeśli w zamian otrzyma odpowiednią satysfakcję osobistą<sup>226</sup>.
2. Rynek organizacji musi być realny, z rzeczywiście funkcjonującym prawem popytu i podaży. Tylko w takiej sytuacji ustalona cena bę-

---

<sup>223</sup> Martyniak Z., Nowe metody i koncepcje zarządzania. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002, s. 55.

<sup>224</sup> Wojciechowski T., Marketingowo-logistyczne zarządzanie przedsiębiorstwem. Difin, Warszawa 2011, s. 174.

<sup>225</sup> Niemczyk J., Zarządzanie przez marketing wewnętrzny [w:] Perechuda K., Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 301–302.

<sup>226</sup> Martyniak Z., Nowe metody i koncepcje zarządzania. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002, s. 44.

dzie odzwierciedlać wartość danego dobra. Zatem nie może istnieć marketing wewnętrzny, kiedy:

- pracodawca jest „skazany” na danego pracownika (np. w sytuacji, gdy pracownik ma wyjątkowo rzadko spotykane umiejętności i trudno go zastąpić),
- pracownik nie ma możliwości wyboru pracodawcy (np. w sytuacji istnienia bezrobocia).

Przyjęcie tego założenia pozwala na wykorzystanie przez pracodawcę elementów marketingu-mix, m.in.<sup>227</sup>:

- ✓ Produktu wewnętrznego, zorientowanego na wzrost zaangażowania pracowników przez pobudzanie i inspirowanie, którym może być miejsce pracy, wynik pracy, strategię działania, co przedstawiono w tabeli 9;

Tabela 9. Znaczenia pojęcia produktu wewnętrznego i związanych z nim celów marketingu wewnętrznego

Znaczenia pojęcia produktu wewnętrznego	Cele działań w ramach marketingu wewnętrznego
Miejsce pracy (zakres odpowiedzialności, zakres uprawnień, zadania, pakiet socjalny, zabezpieczenie sprzętowe – technologie czy urządzenia, inne pomysły, idee pracodawcy)	Pozyskanie odpowiednich pracowników na stanowisko pracy oraz promowanie miejsca pracy na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy
Wynik pracy oraz usługi świadczone przez pracowników	Zapewnienie płynnego funkcjonowania wewnętrznego rynku usług
Strategia działania	Integracja i zaangażowanie pracowników w realizację misji i strategii organizacji

Opracowano na podstawie: Chłodnicki M., Zeller P., Wprowadzenie do zarządzania relacjami usługowymi [w:] Rogoziński W. (red.), Zarządzanie relacjami w usługach. Difin, Warszawa 2006, s. 83–84.

- ✓ Wewnętrzne aktywności marketingowe, obejmujące:
  - szkolenia realizowane w celu zrozumienia własnego miejsca w ramach realizacji strategii i w ramach łańcucha zależności,

<sup>227</sup> Bednarska-Olejniczak B., Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie usługowym. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 353/2014, s. 75 [za:] Grönroos Ch., Service Management and Marketing. Maxwell Macmillan Intern 1990, s. 230–234.

- wzmocnienia pozytywnego nastawienia pracowników oraz rozwoju i doskonalenia umiejętności komunikacji,
- wspomaganie kadry menedżerskiej obejmujące rozwój umiejętności pozyskanych w ramach szkoleń przez codzienne działanie, zachęcenie pracowników do partycypacji w procesie zarządzania, jak również w procesie planowania oraz zapewnienia odpowiedniej atmosfery pracy,
  - wewnętrzną komunikację i wsparcie informacyjne, informowanie o realizowanych strategiach przez przyjęte rozwiązania komunikacyjne,
  - narzędzia wykorzystywane w ramach zarządzania personelem obejmujące działania związane z rekrutacją i oceną pracowników, planowaniem ścieżek kariery, systemem wynagrodzeń i premii,
  - zewnętrzną komunikację masową, obejmującą prezentację przekazu promocyjnego personelowi przed jego wprowadzeniem i uwzględnienie opinii pracowników w procesie tworzenia przekazu zewnętrznego,
  - wewnętrzne badania marketingowe, służące zarówno określeniu satysfakcji i potrzeb pracowników, jak i jakości usług wewnętrznych,
  - segmentację rynku wewnętrznego, której celem jest przede wszystkim określenie profilu pożądanego pracownika.

## 9.2. Istota metody

Proces projektowania i implementacji zarządzania przez marketing wewnętrzny obejmuje trzy główne etapy<sup>228</sup>, które przedstawiono na rys. 28.

---

<sup>228</sup> Niemczyk J., Zarządzanie przez marketing wewnętrzny [w:] Perechuda K., Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 302–306.



Rys. 28. Etapy metody zarządzania przez marketing wewnętrzny

Opracowano na podstawie: Niemczyk J., Zarządzanie przez marketing wewnętrzny [w:] Perechuda K. (red.), Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 303.

Etap 1 to określenie problemu, na co składa się identyfikacja i opis sprzedawcy produktu – pracodawcy, klienta wewnętrznego – pracownika, a także będącego przedmiotem sprzedaży produktu wewnętrznego, zgodnie z założeniami przedstawionymi w pkt 9.1. Przede wszystkim chodzi o scharakteryzowanie celów, które chce osiągnąć pracodawca oraz zasobów, którymi dysponuje dla ich osiągnięcia. Z zasobami tymi wiążą się cechy produktu wewnętrznego, który może zostać zaoferowany nabywcy – pracownikowi.

Etap 2 to planowanie działań marketingowych czyli opracowanie strategii marketingu wewnętrznego. Planując działania marketingowe można i powinno się wykorzystywać możliwość operowania cechami produktu i ceny, kanałami dystrybucji oraz różnymi rodzajami promocji.

Specyfika operowania cechami produktu wewnątrz organizacji jest głównie związana z rolą pracownika w tym procesie, który pełni często, poza rolą konsumenta, także rolę współtwórcy produktu. Poza tym, sprzedaż produktów pracownikom ma najczęściej związek z ich pozytywnym dla realizacji rozmaitych celów organizacji, często luźno lub w ogóle nie związanymi z celami pracowników. Wśród cech produktów, którymi może operować sprzedawca na rynku wewnętrznym, warto podkreślić m.in. znaczenie możliwości:

- wyróżniania funkcji produktu (np. przy sprzedaży szkoleń może to być lista umiejętności możliwych do nabycia w trakcie tych szkoleń),

- podkreślania marki produktu (np. przy wprowadzaniu nowych technologii może to być akcentowanie marki renomowanego producenta lub pokazywanie przykładów skutecznych wdrożeń),
- podkreślania cech jakości, nowości i innowacyjności produktu (np. nowych technologii pracownikom zatrudnionym w działach technicznych – praca z ich wykorzystaniem może być satysfakcjonująca bez względu na płaconą przez pracownika cenę).

Dla opracowania strategii marketingu wewnętrznego istotne znaczenie ma także przyjęcie określonych zasad ustalania ceny sprzedaży produktu wewnętrznego. Zgodnie z przyjętymi założeniami marketingu wewnętrznego cenę płaci klient – pracownik. Ceną płaconą przez pracownika może być np.:

- konieczność podnoszenia kwalifikacji w trakcie dodatkowych szkoleń,
- zwiększenie wysiłku w pracy,
- wyrzeczenie się dotychczasowego sposobu postępowania, myślenia itp.

Cena produktu powinna być przedmiotem negocjacji. Warto podkreślić, że przyjęcie w negocjacjach strategii maksymalizacji korzyści, czy to przez właściciela czy też pracownika, może okazać się w dłuższym okresie nieopłacalne ekonomicznie wskutek zerwania więzi społecznych. Sprzedawca, przewidując możliwość wystąpienia określonych problemów ze sprzedażą swojego produktu pracownikom, może stosować m.in.:

- płatności w ratach (np. przez stopniowe wprowadzanie nowego systemu wynagradzania pracowników),
- odroczenie płatności (np. przesunięcie w czasie szkoleń wymagających większego wysiłku),
- zróżnicowane ceny dla odbiorców detalicznych i hurtowych (np. przez uprzywilejowywanie grup pracowników).

W ramach strategii marketingowej ważna jest również dystrybucja obejmująca zbiór działań i decyzji związanych z udostępnianiem wytworzonego produktu w miejscu i w czasie odpowiadającym potrzebom nabywców. Szczególne znaczenie spełnia kanał dystrybucji, jednak nie tylko w aspekcie drogi fizycznego przekazania produktu, ale także dodatkowych funkcji związanych m.in. z selekcją informacji, współtworzeniem cech produktu, motywowaniem i sprzężeniem zwrotnym. Ponadto

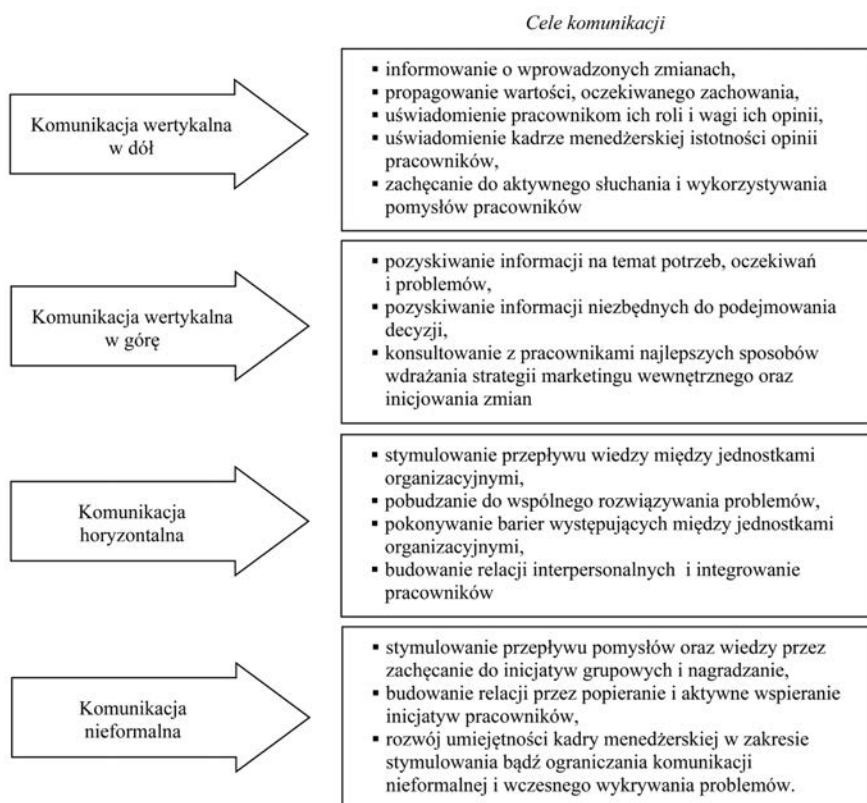
kanal dystrybucji może przejąć funkcje negocjacji i finansowania transakcji oraz przejąć część ryzyka związanego z daną transakcją. Kanał dystrybucji może nie tylko służyć przekazaniu produktu, ale i przekazaniu informacji o prototypach, opiniach, sugestiach, plotkach, obiekcjach, punktach spornych i emocjach związanych z zawieraną transakcją.

Ostatnim ważnym elementem strategii marketingowej jest promocja czyli podejmowanie działań ukierunkowanych na informowanie, przekonywanie i skłanianie nabywcy do kupna produktu. W przypadku marketingu wewnętrznego promocja może być postrzegana przez pracowników jako dominujący, o ile nie jedyny sposób marketingowego oddziaływania. Należy pamiętać, że promocja bywa często odbierana nie jak sposób przekazywania obiektywnych informacji o produkcie, ale jako sposób manipulowania klientem. Takie niebezpieczeństwo istnieje także w marketingu wewnętrznym. Aby tego uniknąć, ważne znaczenie ma budowanie kultury organizacyjnej opartej na wzajemnym szacunku i zaufaniu.

W marketingu wewnętrznym można wykorzystać większość klasycznych rodzajów promocji, w tym:

- reklamę (mass media, broszury, ulotki, tablice ogłoszeń, symbole, znaki, logo, stroje, nadruki na strojach, ogłoszenia w radiowęzle i w gazetach zakładowych),
- publicity (konferencje prasowe, seminaria, szkolenia, zewnętrzne dokumenty reklamowe),
- public relations (sponsorowanie pracowników, festyny, zabawy, pikniki, obiady z pracownikami wyróżniającymi się).

Etap 3 to realizacja strategii marketingowej czyli implementacja metody zarządzania przez marketing wewnętrzny. W tym etapie kluczowe znaczenie ma komunikacja wewnętrzna. Dzięki wykorzystaniu narzędzi tej komunikacji możliwa jest integracja pracowników oraz inicjowanie wewnętrznych zmian. Komunikacja wewnętrzna nie tylko umożliwi przepływ informacji, ale kształtuje też wewnętrzne relacje, wpływając w zasadniczy sposób na kulturę organizacji oraz jej wizerunek, co ma ważne znaczenie w aspekcie prawidłowej implementacji metody. Zadaniem kadry menedżerskiej jest zatem wykorzystanie komunikacji do osiągnięcia celów przedstawionych na rys. 29, które sprzyjają zarządzaniu przez marketing wewnętrzny, a także wpływają na zaangażowanie pracowników.



Rys. 29. Cele wykorzystania komunikacji wewnętrznej do implementacji metody zarządzania przez marketing wewnętrzny

Opracowano na podstawie: Olsztyńska A., Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie. Koncepcja i narzędzia wspomagające integrację działań wewnętrznych organizacji. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005, s. 51.

Dla prawidłowej implementacji tej metody zarządzania, komunikację wewnętrzną powinno się rozpatrywać na trzech płaszczyznach, do których należą:

1. Struktura organizacyjna, która determinuje komunikację w kontekście układu zależności między stanowiskami. Stanowiska te istnieją niezależnie od ludzi i są bardziej niezmiennie, a każdemu z nich przypisane są określone role i zadania. Formalne przepływy komunikacyjne zachodzą między stanowiskami i nie są zależne od osoby zajmującej dane stanowisko.
2. Czynniki ludzkie, w którym wyróżnia się dwa aspekty, mogące wzmocnić lub osłabić komunikację formalną. Pierwszy dotyczy



indywidualnych cech pracowników, ich percepcji i subiektywnej interpretacji informacji. Po drugie pracownicy budują nieformalną sieć powiązań, która może funkcjonować zgodnie bądź przeciwko formalnym zależnościom, a pracownicy mogą komunikować się, pomijając formalne struktury.

3. Symbolika i znaczenia, które pojawiają się w systemach społecznych. Każda organizacja tworzy swój system symboli i znaczeń, ułatwiający zrozumienie własnej roli, pomagający we wspólnej interpretacji zjawisk, pozwalający pracownikom rozumieć wydarzenia wewnętrzne oraz przyczyniający się do większej identyfikacji<sup>229</sup>.

Z marketingowego punktu widzenia szczególnie ważne są dwie ostatnie płaszczyzny, gdyż są bardziej dynamiczne i zależą od motywacji pracowników, zrozumienia własnej roli oraz celów organizacji. Ponadto w większym stopniu wpływają one na zaangażowanie w proces pozyskiwania i dzielenia się wiedzą, ciągłe usprawnianie własnych działań i zrozumienie priorytetowej roli użytkownika oraz własnego wkładu w funkcjonowanie organizacji. Pierwsza płaszczyzna dotyczy natomiast komunikacji formalnej, niezbędnej, wynikającej z zajmowanych stanowisk. Jest ona bardziej statyczna, a związane z nią procedury i reguły jasno określają częstotliwość, kierunek i narzędzia przekazu informacji.

### **9.3. Wpływ stosowania metody na zaangażowanie pracowników**

Z przeprowadzonych rozważań wynika, że zarządzanie przez marketing wewnętrzny może wpływać na zaangażowanie pracowników, implikując szanse na jego wzrost przez pobudzanie i przez inspirowanie. Biorąc to pod uwagę warto wskazać te szanse, odnosząc je do kategorii zaangażowania w organizację, w pracę, w zawód oraz w środowisko społeczne.

---

<sup>229</sup> Olsztyńska A., Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie. Koncepcja i narzędzia wspomagające integrację działań wewnętrznych organizacji. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005, s. 40.

Do najważniejszych szans związanych ze stosowaniem tej metody, których wykorzystanie może powodować wzrost zaangażowania pracowników, można zaliczyć w szczególności:

- kreowanie interesujących produktów wewnętrznych z punktu widzenia ich nabywców – pracowników, mające wpływ m.in. na zwiększanie ich motywacji do intensywnej pracy, co można zakwalifikować do czynników determinujących zaangażowanie w pracę i zawód,
- oferowanie atrakcyjnych warunków sprzedaży produktów wewnętrznych (np. płatności w ratach, odroczone płatności, zróżnicowane ceny) wpływające na wzrost motywacji do ich nabywania przez pracowników, co można zakwalifikować do czynników determinujących zaangażowanie w pracę i zawód,
- odpowiednie dystrybucja i promocja produktów wewnętrznych, oparte na atmosferze szacunku i zaufania, co można zakwalifikować do czynników determinujących zaangażowanie w środowisko społeczne oraz w organizację,
- komunikacja wewnętrzna sprzyjająca prawidłowej implementacji marketingu wewnętrznego, ukierunkowana na budowanie pozytywnych relacji międzyludzkich oraz integrację pracowników wokół wspólnych inicjatyw czy wartości, m.in. przez uwzględnianie ich opinii, stymulowanie do dzielenia się wiedzą i wspólnego rozwiązywania problemów, co można zakwalifikować do czynników determinujących zaangażowanie w środowisko społeczne oraz w organizację,
- autentyczne przywództwo organizacyjne, charakteryzujące się m.in. otwartością na pracowników oraz umiejętnością stosowania tej metody zarządzania i wykorzystania szans, które ona implikuje, co można zakwalifikować do czynników determinujących zaangażowanie we wszystkich kategoriach.

Wskazane szanse związane ze stosowaniem metody zarządzania przez marketing wewnętrzny zostały przyjęte na podstawie analizy i syntezy rozważań będących wynikiem studium literatury. Ich weryfikację na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych przedstawiono w II części niniejszej publikacji.



## 10. Zarządzanie przez kompetencje

Skuteczne zarządzanie organizacjami we współczesnych warunkach gospodarowania wymaga od nich elastyczności, której cechami są m.in.: zdolność nadążania za zmianami otoczenia i rozwijania się szybciej niż konkurenci, sprawny system poznawania opinii klientów i szybkiego reagowania na ich oczekiwania, krótkie procesy decyzyjne, a także pracownicy przyzwyczajeni do zmian<sup>230</sup>. Równocześnie podkreśla się, że podstawowym czynnikiem warunkującym elastyczność organizacji są zasoby ludzkie<sup>231</sup>, a zwłaszcza wspomniana elastyczność, którą najczęściej interpretuje się w aspekcie ilościowym, jako zdolność adaptacyjną pozwalającą dostosować wielkość i strukturę zatrudnienia do zmieniających się potrzeb organizacji. Tymczasem równie ważny lub nawet ważniejszy jest aspekt jakościowy<sup>232</sup>, odnoszący się do tego, czy i w jakim stopniu pracownicy „[...] potrafią wykorzystać swoją wiedzę, umiejętności oraz cechy osobowości, by osiągnąć cele i standardy przypisane ich rolom [...]”<sup>233</sup>, a zatem do tego czy dysponują oni kompetencjami, niezbędnymi do efektywnego i skutecznego działania dla organizacji obecnie oraz w przeszłości.

Nie ma zatem wątpliwości, że współcześnie problem określenia uwarunkowań skutecznego i efektywnego działania pracowników powinien być wiązany z pojęciem kompetencji<sup>234</sup>, a zwłaszcza z zarządza-

---

<sup>230</sup> Brillman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. PWE, Warszawa 2002, s. 391.

<sup>231</sup> Krupski R., *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 28.

<sup>232</sup> Broł M., Rzońca W., *Marketing personalny jako instrument kształtowania elastyczności organizacji*. Prace naukowe, nr 1141, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 74.

<sup>233</sup> Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 241.

<sup>234</sup> Bieńkowska A., Broł M., W., *Zarządzanie przez kompetencje* [w:] Hożej M., Kral Z. (red.), *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2011, s. 174.

niem zasobami ludzkimi opartym na kompetencjach, które polega na zastosowaniu pojęcia kompetencji i wyników analizy kompetencji w celach informacyjnych oraz w celu udoskonalenia procesów rekrutacji i selekcji, rozwoju i wynagradzania pracowników<sup>235</sup>. W związku z tym coraz częściej mówi się o *metodzie zarządzania przez kompetencje*<sup>236</sup>, która jest ukierunkowana na zdefiniowanie potrzebnych organizacji kompetencji i spowodowanie, aby posiadali je pracownicy – na wymaganym poziomie i w odpowiednim miejscu oraz czasie. Przyjmuje się, że dzięki wykorzystaniu tej metody działania podejmowane przez pracowników będą skuteczne i zapewnią efektywną realizację bieżących i długookresowych celów organizacji. Aby to uzyskać i umiejętnie zarządzać przez kompetencje ważne znaczenie ma pozyskanie wiedzy w zakresie pojęcia kompetencji, istoty tej metody, a także jej wpływu na zaangażowanie pracowników.

## 10.1. Pojęcie kompetencji i problem opisu ich zestawu

Można wyróżnić dwa nurty w określaniu pojęcia kompetencji<sup>237</sup>.

Pierwszy nurt tworzą definicje wiążące kompetencje bezpośrednio z człowiekiem, którego dotyczy, a zatem określające szeroko rozumiany zakres wiedzy, umiejętności czy też odpowiedzialności lub uprawnień do działania<sup>238</sup>, utożsamiające je ze „[...]” zbiorem zachowań, które pewne osoby opanowują lepiej niż inne, co sprawia, że w określonej sytuacji

---

<sup>235</sup> Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 241.

<sup>236</sup> Bieńkowska A., Brol M., W., Zarządzanie przez kompetencje [w:] Hopej M., Kral Z. (red.), Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2011, s. 174, 181.

<sup>237</sup> Opracowano na podstawie: Bieńkowska A., Brol M., W., Zarządzanie przez kompetencje [w:] Hopej M., Kral Z. (red.), Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2011, s. 175–177.

<sup>238</sup> Oleksyn T., Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 18.

działają one sprawniej”<sup>239</sup>, jak również ze „zdolnościami, zainteresowaniami, cechami osobowości jako przykładowymi parametrami, które różnicują jednostki między sobą”<sup>240</sup>.

Drugi nurt, który ma zdecydowanie większą liczbę zwolenników, tworzą definicje odnoszące pojęcie kompetencji do wykonywanej pracy lub zajmowanego stanowiska i traktujące kompetencje jako „[...] cechy podmiotu działania zrelatywizowane do sprawnego wykonywania czynu, spełnienia funkcji w organizacji”<sup>241</sup>, „[...] dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie”<sup>242</sup>, „[...] zbiór wiedzy, uzdolnień, stylów działania, osobowości, wyznawanych zasad, zainteresowań i innych cech, które używane i rozwijane w procesie pracy prowadzą do osiągnięcia rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami przedsiębiorstwa”<sup>243</sup>, a także „[...] wszelkie cechy i uprawnienia organizacji, które wykorzystywane i rozwijane w procesie pracy służą osiągnięciu celów organizacji oraz spójnych z nimi osobistych celów pracowników”<sup>244</sup>.

Niezależnie od różnic w definiowaniu pojęcia kompetencji, większość autorów reprezentujących oba nurty zмага się z koniecznością określenia komponentów kompetencji<sup>245</sup>.

Nie ma wątpliwości, że podstawowymi komponentami kompetencji są wiedza i umiejętności. Wiedza (ogólna, teoretyczna, specjalistyczna) obejmuje to wszystko, czego pracownik nauczył się nie tylko podczas formalnego procesu edukacji (szkoły, kursy itp.), lecz także w ramach samokształcenia się. Tak rozumiana wiedza pokrywa się z terminem

---

<sup>239</sup> Sidor-Rządkowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowniczych. Przygotowanie wdrażania, integrowanie z innymi systemami zarządzania zasobami ludzkimi*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 20.

<sup>240</sup> Levy-Leboyer C., *Kierowanie kompetencjami. Bilanse doświadczeń zawodowych*, Poltext, Warszawa 1997, s. 15.

<sup>241</sup> Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wydawnictwo Ossolineum, Wrocław 1978, s. 99.

<sup>242</sup> Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*. PWE, Warszawa 2004, s. 17.

<sup>243</sup> Sajkiewicz A., *Jakość zasobów pracy*. Poltext, Warszawa 2002, s. 90.

<sup>244</sup> Moczyłowska J., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*. Difin, Warszawa 2008, s. 35.

<sup>245</sup> Bienkowska A., Broł M., W., *Zarządzanie przez kompetencje* [w:] Hożej M., Kral Z. (red.), *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2011, s. 174, 176.

kwalifikacje, które należy wiązać z formalnym potwierdzeniem w formie świadectw, dyplomów, certyfikatów określonego statusu wykształcenia. Z kolei umiejętności (techniczne, technologiczne, profesjonalne) dotyczą tego, co pracownik rzeczywiście potrafi robić i często utożsamiane są z doświadczeniem lub zdolnościami do działania.

Ponadto, choć wzbudza to kontrowersje<sup>246</sup>, do komponentów kompetencji zalicza się także cechy (osobowości, charakteru) pracowników. Stoi za tym argument, że choć oczywiste jest, iż te cechy są raczej niezmiennie i w zasadzie nie podlegają rozwojowi w toku szkoleń zawodowych, to jednak mogą w istotny sposób wpływać na efektywność zawodową, a zatem powinny odgrywać ważną rolę w fazie rekrutacji i selekcji kandydatów na dane stanowisko.

Stosunkowo często do komponentów kompetencji zalicza się też postawy oraz zachowania<sup>247</sup>, zwłaszcza w miejscu pracy, a czasem zdrowie i kondycję, formalne uprawnienia do działania<sup>248</sup>, a także samoocенę związaną z funkcjonowaniem w grupie oraz standardowe procedury i sposoby rozumowania<sup>249</sup>.

Biorąc pod uwagę wskazane komponenty, praktyczna użyteczność pojęcia kompetencji dla omawianej metody zarządzania wymaga rozwiązania problemu związanego ze zdefiniowaniem i opisem ich zestawu, odpowiadającego wymogom poszczególnych stanowisk pracy oraz organizacji jako całości, z uwzględnieniem ich dynamicznego charakteru oraz wskazaniem ich ważności. Ponadto dla skutecznego zarządzania przez kompetencje niezbędne jest określenie pożądanego minimalnego oraz optymalnego poziomu spełnienia poszczególnych kompetencji dla danego stanowiska pracy, a także poziomu ich spełnienia przez pracownika wykonującego pracę na tym stanowisku. Rozwiązaniem tego problemu jest opracowanie profili kompetencyjnych<sup>250</sup> dla poszczególnych

---

<sup>246</sup> Filipowicz G., Zarządzanie kompetencjami zawodowymi. PWE, Warszawa 2004, s. 18.

<sup>247</sup> Sąkiewicz A., Jakość zasobów pracy. Poltext, Warszawa 2002, s. 89.

<sup>248</sup> Oleksyn T., Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 25.

<sup>249</sup> Sąkiewicz A., Jakość zasobów pracy. Poltext, Warszawa 2002, s. 89.

<sup>250</sup> Bieńkowska A., Bról M., W., Zarządzanie przez kompetencje [w:] Hożej M., Kral Z. (red.), Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2011, s. 175–181 .

stanowisk oraz pracowników w organizacji, które są podstawą umiejętnego stosowania metody zarządzania przez kompetencje.

## 10.2. Istota metody

Metodę zarządzania przez kompetencje należy traktować jako ważny element zarządzania personelem, charakterystyczny dla filozofii zarządzania zasobami ludzkimi i modelu kapitału ludzkiego. Metoda ta obejmuje pięć etapów<sup>251</sup>, przedstawionych na rys. 30.

Etap 1 to określenie pożądanego portfela kompetencji organizacyjnych, nazywanego także księgą kompetencji lub modelem kompetencji<sup>252</sup>, który przyjmuje postać dokumentu zawierającego spis i opis wszystkich kompetencji uważanych za niezbędne do realizacji strategii i celów biznesowych organizacji<sup>253</sup>. Budowa portfela kompetencji organizacyjnych może opierać się na dwóch podejściach – uniwersalnym lub specyficznym<sup>254</sup>.

Pierwsze podejście do budowy portfela kompetencji organizacyjnych polega na określeniu kluczowych kompetencji uniwersalnych, które obejmują<sup>255</sup>:

- zdolność do realizacji misji, wizji i strategii oraz zaspokajania określonych potrzeb społecznych,
- efektywność i sprawność działania,
- zdolność do samofinansowania i generowania zysków (dotyczy sektora przedsiębiorstw),

<sup>251</sup> Opracowano na podstawie: Bieńkowska A., Bról M., W., Zarządzanie przez kompetencje [w:] Hożej M., Kral Z. (red.), Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2011, s. 181–186.

<sup>252</sup> Wieczorek-Szymańska A., Budowanie systemu kompetencyjnego w organizacji. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, FINANSE, RYNKI FINANSOWE, UBEZPIECZENIA, 46/2011, s. 671.

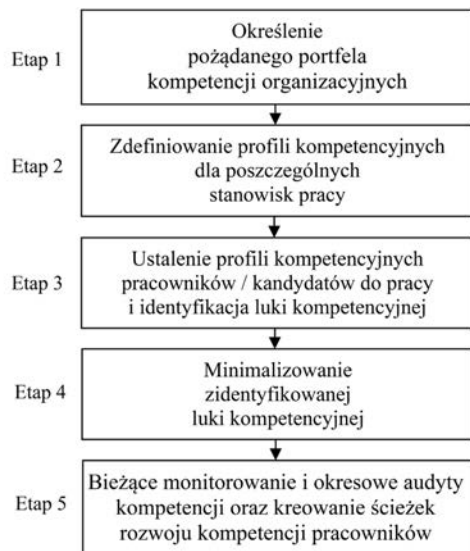
<sup>253</sup> Orlińska-Gondor A., Zarządzanie ludźmi oparte na pojęciu kompetencji [w:] Zbiegień-Maciąg L. (red.), Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 178.

<sup>254</sup> Wieczorek-Szymańska A., Budowanie systemu kompetencyjnego w organizacji. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, FINANSE, RYNKI FINANSOWE, UBEZPIECZENIA, 46/2011, s. 671–672.

<sup>255</sup> Oleksyn T., Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 29.



- zdolność do efektywnej współpracy z otoczeniem zewnętrznym, dokonywania zmian i elastycznego dostosowania się, a także przetrwania i rozwoju,
- zdolność do prowadzenia działalności gospodarczej z poszanowaniem zasad prawa i dobrych obyczajów.



Rys. 30. Etapy metody zarządzania przez kompetencje

Opracowano na podstawie: Bieńkowska A., Bról M., W., Zarządzanie przez kompetencje [w:] Hojce M., Kral Z. (red.), Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2011, s. 182.

Z kolei w drugim podejściu – specyficznym dla konkretnej organizacji, budowę portfela kompetencji rozpoczyna się od szczegółowej analizy strategii i potrzeb organizacji, gdyż kompetencje i opisujące je oczekiwane zachowania w głównej mierze zależą od celu, w jakim zostały wprowadzone. Podejście specyficzne prowadzi do wyodrębniania kompetencji bezpośrednio związanych z realizacją konkretnych zadań, co umożliwia wskazanie korzyści, jakie odniesie organizacja inwestując w rozwój zdefiniowanych kompetencji<sup>256</sup>. Przy założeniu, że ideą przyświecają-

<sup>256</sup> Rostkowski T., Zarządzanie kompetencjami w praktyce [w:] Pochtowski A. (red.), Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 439–440; Rostkowski T., Kompetencje pracowników

czą metodzie zarządzania przez kompetencje w organizacji jest zagwarantowanie realizacji jej strategii, wydaje się, że podejście specyficzne jest bardziej poprawne, choć wymaga ono więcej czasu i nakładów.

Etap 2 to zdefiniowanie profili kompetencyjnych dla poszczególnych stanowisk pracy. Każdy z nich stanowi zestaw (portfel) kompetencji pożądanych na danym stanowisku z określonymi pożądanymi minimalnymi, optymalnymi oraz – ewentualnie – maksymalnymi poziomami ich spełnienia. Pożądaną optymalną poziom kompetencji ustala taki poziom poszczególnych kompetencji, jaki umożliwi osiągnięcie najwyższej skuteczności w realizacji celów i zadań w danych warunkach techniczno-organizacyjnych na danym stanowisku. Pożądaną minimalną poziom kompetencji precyzuje konieczny poziom wszystkich pożądanych kompetencji, aby w danych warunkach technicznych i organizacyjnych można było realizować cele i zadania, z przeciętną skutecznością<sup>257</sup>.

Profile kompetencyjne przedstawia się w różny sposób, przykładowo za pomocą tabeli<sup>258</sup> albo pola powierzchni określonej figury geometrycznej<sup>259</sup>, co pozwala na odwzorowanie pożądanego (minimalnego i optymalnego) poziomu wymaganych kompetencji na danym stanowisku pracy oraz rzeczywistego poziomu spełnienia tych kompetencji przez pracownika / kandydata do pracy, ustalonego w kolejnym etapie metody.

Etap 3 to ustalenie profili kompetencyjnych pracowników. Każdy z takich profili obejmuje zbiór kompetencji posiadanych przez pracownika / kandydata do pracy, odniesionych do profilu kompetencyjnego stanowiska pracy. Konfrontacja profilu kompetencyjnego pracownika z wymaganiami stanowiskowymi umożliwia więc identyfikację luki kom-

---

miernikiem wartości organizacji [w:] Listwan T. (red.), Sukces w zarządzaniu kadrami. Perspektywa globalna i lokalna. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1032, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 706.

<sup>257</sup> Bieńkowska A., Bról M., W., Zarządzanie przez kompetencje [w:] Hopej M., Kral Z. (red.), Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2011, s. 178.

<sup>258</sup> Wieczorek-Szymańska A., Budowanie systemu kompetencyjnego w organizacji. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, FINANSE, RYNKI FINANSOWE, UBEZPIECZENIA, 46/2011, s. 676.

<sup>259</sup> Bieńkowska A., Bról M., W., Prezentacje graficzne profili kompetencyjnych. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 1/2009, s. 9–14.

petencyjnej i ustalenie wartości syntetycznego miernika, według którego można zbudować ranking pracowników / kandydatów do pracy<sup>260</sup>. Wspomaga on nie tylko porównanie profilu kompetencji pożądaných na danym stanowisku pracy z kompetencjami rzeczywiście posiadanymi przez pracownika, ale również obiektywizację decyzji podejmowanych w ramach realizacji funkcji personalnej (w tym między innymi decyzji w zakresie selekcji, oceny, rozwoju czy też wynagradzania pracowników). W pierwszej sytuacji miernik wartości kompetencji pracownika przedstawia stopień (procent), w jakim oceniany pracownik zbliżył się ze swoimi kompetencjami do poziomu uznanego za optymalny. W drugiej zaś – określa względną wartość kompetencji każdego stanowiska (w odniesieniu do hipotetycznego lub realnie istniejącego w organizacji), którego profil kompetencyjny ma w danych warunkach możliwą do osiągnięcia wartość maksymalną.

Stwierdzenie luki kompetencyjnej u pracowników / kandydatów do pracy w odniesieniu do poziomu minimalnego musi skutkować określonymi decyzjami personalnymi, co odbywa się w ramach kolejnego etapu metody.

Etap 4 to minimalizowanie stwierdzonej luki kompetencyjnej w odpowiednim miejscu i czasie, czyli dokonanie właściwej obsady stanowiska pracy przez przemieszczenie pracownika, zaprojektowanie jego doróżnej ścieżki szkolenia albo przez restrukturyzację zadań i ról organizacyjnych dla danego stanowiska pracy, ale także przez zatrudnienie kandydata do pracy z odpowiednimi kompetencjami (profile kompetencyjne definiują kluczowe kryteria selekcji zasadniczej), a jeśli kandydat nie ma odpowiednich kompetencji – zaprojektowanie w ramach adaptacji na stanowisku pracy indywidualnego programu szkoleniowego.

Etap 5 to bieżące monitorowanie, a także okresowe audyty profili kompetencyjnych, których konsekwencją jest kreowanie ścieżek rozwoju kompetencji pracowników.

Bieżące monitorowanie profili kompetencyjnych następuje głównie przez analizowanie efektów pracy. W przypadku ich pogorszenia lub braku poprawy należy dokonywać analizy zdarzeń i zachowań krytycz-

---

<sup>260</sup> Bieńkowska A., Bról M.W., Syntetyczny miernik wartości kompetencji pracowniczych. „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, 8/2010, s. 64–69.

nych oraz poszukiwać odpowiedzi na pytania, czy są potrzebne nowe kompetencje lub czy poziom wymaganych kompetencji jest wystarczający w odniesieniu do zmieniających się zadań, a także techniczno – organizacyjnych warunków ich realizacji. Analiza osiągniętych efektów w kontekście posiadanych przez pracowników kompetencji może być prowadzona w ramach systemu okresowej oceny pracowników. Systemy te powinny charakteryzować się kompleksowością oceny tzn. powinny uwzględniać różne rodzaje kryteriów. Pożądane jest, aby obejmowały one z jednej strony rezultaty pracy pracownika (np. ocena stopnia, zakresu i jakości realizacji zadań i/lub celów), z drugiej zaś – poziomu kompetencji (możliwe są tu różne sytuacje, tzn. ocena wszystkich kompetencji określonych profilem stanowiska lub wybranych z nich albo wskazanych pracownikowi w rocznych celach rozwojowych). Uwzględnienie tych grup kryteriów ukierunkowuje zachowania pracownika na osiągnięcie określonych efektów przez rozwój pożądanych kompetencji. Z punktu widzenia organizacji pozyskane informacje o efektach i kompetencjach umożliwiają natomiast prowadzenie analiz zmierzających do weryfikacji adekwatności profili kompetencyjnych. Występują tu zatem dwa sprzężenia zwrotne. Pierwsze – między uzyskiwanymi wynikami oceny a rozwojem kompetencji pracownika, natomiast drugie w skali całej organizacji – między osiąganymi efektami a potrzebnymi do ich uzyskania kompetencjami.

Okresowy audyt jest związany z sygnalizowanym we wstępie wymogiem elastyczności organizacji. Wymóg ten oznacza, że profile kompetencyjne stanowisk muszą zmieniać się dość dynamicznie i adekwatnie do otoczenia organizacji, a zwłaszcza do obsługiwanych rynków produktów i usług. Biorąc to pod uwagę, portfel potrzebnych organizacji kompetencji musi być aktualizowany zarówno co do rodzaju, jak i poziomów poszczególnych kompetencji oraz co do ich rangi. Można zatem mówić o okresowym audycie kompetencyjnym stanowisk pracy i zatrudnionych na nich pracowników. Jego rezultatem jest dostosowanie profili kompetencyjnych do nowych zadań, ról organizacyjnych i celów związanych z danym stanowiskiem, a także opracowanie dostosowanych do ich ścieżek rozwoju kompetencji pracowników.

Okresowy audyt kompetencyjny powinien być dokonywany w szczególnych sytuacjach. Można do nich zaliczyć np. sytuacje kryzyso-

we towarzyszące kolejnym fazom rozwoju organizacji, przechodzenie do kolejnego etapu cyklu życia organizacji lub inne istotne zmiany restrukturyzacyjne.

Rozpatrując wyszczególnione zakresy wskazanych etapów metody można zauważyć, że zarządzanie przez kompetencje ma na celu doskonalenie procesu doboru pracowników i ich rozwoju, ale również motywowania<sup>261</sup>. Należy bowiem zwrócić uwagę, że znajomość profilu kompetencyjnego własnego stanowiska pracy skłania pracownika do wykorzystywania tych kompetencji. Pracownik świadomie dąży do osiągnięcia zakładanych efektów pracy, koncentrując się właśnie na doskonaleniu pożądanых zachowań. Metoda ta zakłada, że w przypadku gdy pracownik dostrzega, że dotychczasowy zestaw kompetencji lub poziom ich spełnienia jest niewystarczający, ma możliwość proponowania modyfikacji profilu kompetencyjnego. Aktywność na tym polu sprzyja samorealizacji oraz zaspakajaniu innych potrzeb wyższego rzędu.

Systematyczne monitorowanie i korygowanie profili kompetencyjnych, w szczególności w wyniku bieżącego reagowania pracowników na zmiany w osiągniętych efektach pracy, zapewniają organizacji odpowiednią elastyczność zasobów ludzkich. Umożliwiają odejście od tradycyjnych, sztywnych struktur organizacyjnych w kierunku stosowania bardziej elastycznych rozwiązań bazujących na modelach procesowych. Skutek jest taki, że zamiast sztywnych hierarchicznych podziałów stanowisk ze ściśle określonymi zadaniami, organizacja może działać opierając się na zakresach ról przypisanych do poszczególnych pracowników. Konsekwencją omawianego podejścia jest zmiana przedmiotu wartościowania pracy. Współcześnie wycena określonej pracy może być sporządzana raczej ze względu na wypełnianie ról organizacyjnych, dążenie do celów i zamierzeń strategicznych organizacji. Oznacza to poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: jaki jest wkład danej pracy w osiągnięciu sukcesu w wymiarze strategicznym, zamiast tradycyjnego badania charakteru i warunków pracy przy realizacji rutynowych zadań. Jednym ze sposobów pomiaru wartości pracy w tym nowym – innowacyjnym uję-

---

<sup>261</sup> Bieńkowska A., Broł M., W., Zarządzanie przez kompetencje [w:] Hożej M., Kral Z. (red.), Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2011, s. 185–186.

ciu może być wycena kompetencji. Nie wnikając w szczegóły tej wyceny, można wskazać pewne kierunkowe rozwiązanie. Polega ono np. na wycenie punktowej poszczególnych kompetencji przynależnych do portfela pożądanych kompetencji z punktu widzenia ich rangi w osiąganiu celów organizacji. Taki swoisty taryfikator kompetencji będzie umożliwiał wyliczenie wartości profilu kompetencyjnego dla poszczególnych stanowisk pracy. Sumaryczna wycena profilu kompetencyjnego kwalifikuje w tym przypadku do określonej kategorii zaszeregowania stanowisk – analogicznie do tradycyjnych metod analitycznych. Różnicowanie stawek płac pracowników, w ramach danej kategorii zaszeregowania, można uzależnić od stopnia spełnienia wymagań kompetencyjnych przez pracownika, tj. najniższa stawka w ramach danej kategorii to spełnienie poziomu minimalnego, maksymalna – spełnienie poziomu optymalnego dla wszystkich kompetencji. Wprowadzenie wartościowania pracy opartego na kompetencjach wskazuje pracownikom, co jest dla organizacji najważniejsze, a zatem stanowi istotny motywator do rozwoju pracowników i spełniania ich potrzeb.

### **10.3. Wpływ stosowania metody na zaangażowanie pracowników**

Z przeprowadzonych rozważań wynika, że zarządzanie przez kompetencje może wpływać na zaangażowanie pracowników, implikując szanse na jego wzrost przez pobudzanie i przez inspirowanie. Biorąc to pod uwagę warto wskazać te szanse, odnosząc je do kategorii zaangażowania w organizację, w pracę, w zawód oraz w środowisko społeczne.

Wśród najważniejszych szans związanych ze stosowaniem tej metody, których wykorzystanie może powodować wzrost zaangażowania pracowników, można wskazać w szczególności:

- jednoznaczne wskazanie pracownikom lub kandydatom do pracy aktualnych oczekiwań dotyczących kompetencji oraz tych na przyszłość, m.in. wymagań co do wiedzy, umiejętności i zachowań, dzięki czemu mogą oni świadomie dążyć do ich osiągnięcia, co można zakwalifikować do czynników determinujących zaangażowanie w pracę i w zawód,

- systematyczne udostępnianie przez kadrę menedżerską informacji o potrzebach rozwojowych pracowników – na aktualnym stanowisku pracy oraz na stanowiskach leżących w ich polu zainteresowań, co można zakwalifikować do czynników determinujących zaangażowanie w zawód oraz w środowisko społeczne,
- ukierunkowanie na zaspakajanie przez pracowników potrzeb wyższego rzędu (m.in. samorealizacji oraz szacunku i uznania), przez umożliwienie im partycypowania w modyfikacjach profili kompetencyjnych, zwłaszcza w przypadkach, gdy dostrzegają, że dotychczasowy zestaw kompetencji lub poziom ich spełnienia jest niewystarczający, co można zakwalifikować do czynników determinujących zaangażowanie w zawód oraz w środowisko społeczne,
- odejście od sztywnych struktur organizacyjnych w kierunku elastycznych rozwiązań bazujących na zakresach ról przypisanych do poszczególnych pracowników oraz wprowadzenie wartościowania pracy (wynagradzania) opartego na kompetencjach ocenianych w aspekcie wypełniania ról organizacyjnych, co można zakwalifikować do czynników determinujących zaangażowanie w pracę, w zawód oraz w organizację,
- autentyczne przywództwo organizacyjne, charakteryzujące się m.in. otwartością na rozwój kompetencji pracowników oraz umiejętnością stosowania tej metody zarządzania i wykorzystania szans, które ona implikuje, co można zakwalifikować do czynników determinujących zaangażowanie we wszystkich kategoriach.

Wskazane szanse związane ze stosowaniem metody zarządzania przez kompetencje zostały przyjęte na podstawie analizy i syntezy rozważań będących wynikiem studium literatury. Ich weryfikację na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych przedstawiono w II części niniejszej publikacji.

## 11. Zarządzanie przez grupy autonomiczne

Dynamiczne otoczenie zmusza organizacje do coraz szybszego reagowania na pojawiające się w nim szanse i zagrożenia. Uważa się, że kluczem do osiągnięcia sukcesów w tym zakresie, oprócz kompetencji kadry pracowniczej, jest wykorzystywanie elastycznych form organizacji pracy, na które pracownicy mają znaczący wpływ, co kształtuje ich zaangażowanie. Jedną z takich form pracy są grupy autonomiczne. Idea ich funkcjonowania nie jest nowa. Sama koncepcja grup autonomicznych rozwinęła się już na gruncie szkoły stosunków międzyludzkich, po II wojnie światowej. Za jej twórcę uznaje się T. Batę, który w zarządzaniu kierował się zasadą decentralizacji przejawiającą się w tworzeniu półautonomicznych komórek organizacyjnych pod względem ekonomiczno-finansowym. Do rozwoju grup autonomicznych przyczyniła się również widoczna w latach 50. ubiegłego wieku rozbieżność w tradycyjnej specjalizacji pracy, która uniemożliwiała łączenie technicznych i społecznych aspektów pracy. Powstało założenie mówiące o tym, że „organizacja będzie działać efektywniej i osiągać większą produktywność, jeśli zharmonizuje swoje potrzeby z indywidualnymi potrzebami satysfakcji zatrudnionych w niej ludzi<sup>262</sup>”. Kolejne lata rozwoju tej koncepcji przyczyniły się do powstania *metody zarządzania przez grupy autonomiczne*, która była bardzo popularna w latach 70-tych i 80-tych XX wieku. Z tego powodu większość publikacji naukowych opisujących tę formę pracy oraz studia przypadku pochodzi właśnie z tego okresu<sup>263</sup>.

---

<sup>262</sup> Mikuła B., Potocki A., *Metody zarządzania innowacyjno-partycypacyjnego*. Antykwa, Kraków-Kluczbork, 1997, s. 118.

<sup>263</sup> Np. Mitchek M., *New Forms of Work Organization, Work study and Management Services*, 1975; Andreatta A.J., *Job Enrichment through Autonomous Groups*, *Personnel Practice Bulletin*, 1974; Ahistrom P., *American auto Workers on the swedish shop floor*, *Scandinavian review*, 1977; Lindestad H. Krist A., *The Volkswagen Report*, Stockholm, 1975; Norstedt J.P., Aguren S., *The Saab-Scania Report. Experiment with Modified work organizations and work forms. Final Report*, Stockholm



Nie mniej jednak w wciąż uważa się, że jest to skuteczna metoda, możliwa do stosowania w obecnych oraz w przyszłych czasach, głównie ze względu na przyjmowanie przez organizacje modnego obecnie trendu procesowego, związanego ze spłaszczaniem struktur organizacyjnych, których podstawowym elementem stają się wyspecjalizowane, autonomiczne grupy. Z tego względu ważne jest zdobycie wiedzy dotyczącej pojęcia i cech grup autonomicznych, założeń i istoty tej metody, a także szans, które ona stwarza w aspekcie kształtowania zaangażowania.

### 11.1. Pojęcie grup autonomicznych i ich cechy

Grupy autonomiczne stanowią jedną z form grup antropokratycznych, które charakteryzują się przyznaniem dominującej roli nie liderom grupy, lecz jej członkom, a także równouprawnieniem wszystkich uczestników oraz położeniem nacisku na stwarzanie warunków umożliwiających im rozwój, a przez to zwiększanie ich motywacji i osiągnięcie przez nich satysfakcji z wykonywanej pracy<sup>264</sup>. Zatem autonomiczne grupy pracownicze to taka forma pracy, w której członkowie danej organizacji mają realny wpływ na warunki i sposób realizacji postawionych przed nimi zadań<sup>265</sup>. Są to zespoły, w których zakres autonomii jest zróżnicowany, m.in. w zależności od rodzaju i charakteru zadań, czynników psychosocjologicznych, relacji między pracownikami i menedżerami<sup>266</sup>

---

1975; Thorsrud E., From ship deck to shop floor Autonomous work group experiments Scandinavian review 1977 [za:] Krawczyk R., Autonomiczne grupy pracownicze jako nowoczesna forma zarządzania przedsiębiorstwem. Zarządzanie i Finanse, 1/2013, s. 359–370.

<sup>264</sup> Lendzion J.P., Stankiewicz-Mróz A., Wprowadzenie do organizacji i zarządzania. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 38.

<sup>265</sup> Krawczyk R., Autonomiczne grupy pracownicze jako nowoczesna forma zarządzania przedsiębiorstwem. Zarządzanie i Finanse, 1/2013, s. 360–361 [za:] Andreatta A.J., Job Enrichment through Autonomous Groups, Personnel Practice Bulletin, 1974; Mitchek M., New Forms of Work Organization, Work study and Management Services, 1975;

<sup>266</sup> Stańczyk E., Zarządzanie przez grupy autonomiczne [w:] Perechuda K., Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody. Agencja Wydawnicza Placet, Wrocław 2000, s. 225.

czy poziomu kwalifikacji członków grupy, umiejscowienia grupy w hierarchii organizacyjnej, ogólnej sytuacji organizacji oraz mikro i makrootoczenia. Należy jednak podkreślić, że zwykle autonomia przejawia się w możliwości samodzielnego podejmowania decyzji w sprawach dotyczących doboru członków grupy, wyboru lidera, planowania i podziału zadań w grupie czy tempa i czasu pracy. Zachowanie dużego stopnia samodzielności tej grupy zaspakaja własne potrzeby jej członków związane z oczekiwaniami wobec pracy. Dzięki temu rośnie ich poziom zadowolenia i motywacji do pracy<sup>267</sup>.

Niewątpliwie, ważną cechą grup autonomicznych jest możliwość dokonania przez jej członków wyboru lidera. Przyjmuje się, że na lidera wybierana jest osoba najbardziej lubiana, z największym zaufaniem, kompetentna i zaangażowana. Jej zadaniem jest reprezentowanie grupy, m.in. wobec naczelnego kierownictwa, ułatwianie integracji celów działania członków organizacji, współpraca w rozwiązywaniu pojawiających się problemów, a także inicjowanie działań grupy. Oczywiście istotne są także pozostałe cechy grup autonomicznych, którymi różnią się one od zwykłych grup pracowniczych. Różnice te wskazano w tabeli 10. Są one związane z odejściem od hierarchii pracowniczej na rzecz autonomii i wynikają z założenia, że to pracownik wie w jaki sposób chce pracować, a narzucanie mu gotowych rozwiązań spowoduje jego spadek zadowolenia z pracy. Z informacji przedstawionych w tabeli 10 wynika m.in., że grupa autonomiczna ma prawo do wyboru współpracowników. Obowiązuje bowiem zasada autonomicznego pozbywania się osób mniej wydajnych lub niezdyscyplinowanych. Przyjmuje się, że członkowie grupy autonomicznej otaczają się ludźmi, z którymi im się najlepiej pracuje i z którymi ustalają zasady pracy (m.in. podział pracy, tempo pracy, system premiowy). Dzięki autonomii pracownicy mają zatem możliwość kształtowania własnego środowiska pracy, a także dokonywania większych zmian, zmierzających do efektywniejszej pracy przez ciągłe i systematyczne doskonalenie warunków ich pracy, przez dostosowywanie ich do własnych potrzeb czy do aktualnej sytuacji organizacji i warunków otoczenia.

---

<sup>267</sup> Krawczyk R., Autonomiczne grupy pracownicze jako nowoczesna forma zarządzania przedsiębiorstwem. Zarządzanie i Finanse, 1/2013, s. 363.

Tabela 10. Porównanie autonomicznych i zwykłych grup pracowniczych

Atrybut	Grupa autonomiczna	Grupa zwykła
Wybór lidera grupy	Tak	Nie
Wybór członków grupy	Tak	Nie
Podział zadań między członków grupy	Tak	Nie
Swobodne ustalanie stanowiska pracy między członkami grupy	Tak	Nie
Samodzielne ustalanie własnego harmonogramu dnia pracy	Zależnie od specyfiki grupy i rodzaju zadań	Nie
Płynna zmiana obowiązków w ciągu dnia	Tak	Nie
Samodzielność podejmowania decyzji w ramach stanowiska	Tak	Nie

Opracowano na podstawie: Krawczyk R., Autonomiczne grupy pracownicze jako nowoczesna forma zarządzania przedsiębiorstwem. Zarządzanie i Finanse, 1/2013, s. 362.

## 11.2. Założenia

Wśród podstawowych założeń do tej metody zarządzania<sup>268</sup> wyróżnia się przede wszystkim decentralizację struktury organizacyjnej opartą na autonomicznych zespołach – grupach pracowników. Ponadto, aby metoda stanowiła atrakcyjną formę organizacji pracy, powinny być spełnione warunki odnoszące się w pierwszej kolejności do członków tych grup. W szczególności zakłada się, że każdy członek grupy autonomicznej:

- ma równe prawa i obowiązki, które nie są zależne od miejsca zajmowanego w hierarchii czy od posiadanych kwalifikacji,
- może wyrażać własną opinię, ale jednocześnie musi podporządkować się każdej decyzji, która została podjęta przez grupę oraz zmuszony jest aktywnie uczestniczyć w jej realizacji,
- musi angażować się w pracę i akceptować jej cel działania, bowiem osiągnięte wynagrodzenie związane jest z efektami pracy całej grupy, a nie pojedynczej osoby.

<sup>268</sup> Stańczyk E., Zarządzanie przez grupy autonomiczne [w:] Perechuda K., Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody. Agencja Wydawnicza Placet, Wrocław 2000, s. 224.

Zakłada się także, że aby metoda stanowiła atrakcyjną formę organizacji pracy, powinny być spełnione warunki odnoszące się do:

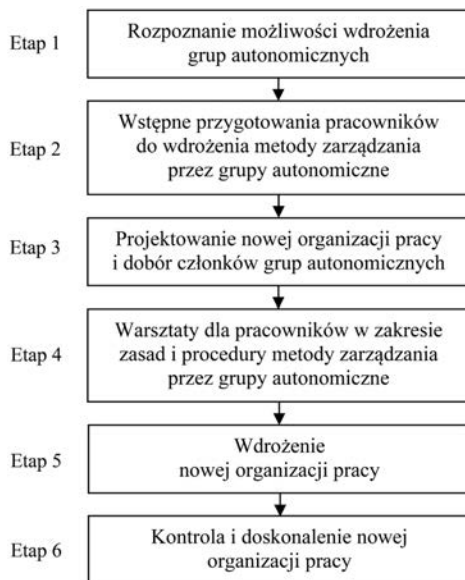
- celu pracy, który powinien być precyzyjnie zidentyfikowany, bo wyniki pracy muszą być ściśle określone,
- zakresu pracy, który powinien być zróżnicowany i złożony, by praca wzbudzała zainteresowanie pracownika,
- rozwoju, ponieważ praca powinna zapewniać możliwość podnoszenia kwalifikacji, uczenia się nowych zawodów przez rotację na stanowiskach oraz coraz pełniejszego wykorzystania indywidualnych zdolności pracowników,
- autonomii, którą określa niezależność i swoboda przy wykonywaniu pracy czy udział każdego pracownika w podejmowaniu decyzji w zakresie wewnętrznego podziału zadań przydzielonych grupie, sposobów realizacji zadań, metod zaopatrzenia, samokontroli,
- ingerencji szczebli nadrzędnych, która jest ograniczona tylko do wyznaczania grupie ogólnych celów i zadań oraz przeprowadzania rozliczeń końcowych, a także do sytuacji wyjątkowych, zagrażających interesom organizacji,
- atmosfery pracy, która powinna opierać się na przyjacielskich stosunkach między członkami grupy i zapewnieniu wzajemnej pomocy,
- zwartości terytorialnej, określonej przestrzenią stanowiącą „terytorium grupy”,
- wielkości grupy, która powinna liczyć tyle osób, ile jest niezbędnych do zrealizowania powierzonych celów i zadań (optymalnie to 10–15 osób).

### 11.3. Istota metody

Sposób postępowania dla wdrożenia i stosowania metody zarządzania przez grupy autonomiczne obejmuje sześć etapów<sup>269</sup>, które przedstawiono na rys. 31.

---

<sup>269</sup> Mikuła B., Potocki A., *Metody zarządzania innowacyjno-partycypacyjnego*. Antykwa, Kraków-Kłuczbork 1997, s. 119–122.



Rys. 31. Etapy metody zarządzania przez grupy autonomiczne

Opracowano na podstawie: Mikula B., Potocki A., *Metody zarządzania innowacyjno-partycypacyjnego*. Antykwa, Kraków-Kluczbork 1997, s. 119–122.

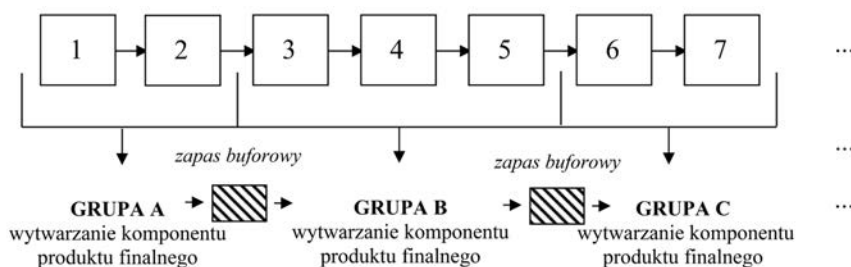
Etap 1 to rozpoznanie możliwości wdrożenia grup autonomicznych. Przyjmuje się, że metodę tę można wdrożyć w każdym typie organizacji, m.in. w zakładach przemysłowych (wytwórczych) jak i usługowych. W praktyce możliwości wdrożenia metody są uzależnione m.in. od specyfiki branży, zakładu produkcyjnego czy procesu wytwórczego. Przyjmuje się jednak, że im więcej zależy nie od szybkości pracy ludzkich mięśni a od kreatywności pracowników czy wykorzystania ich zdolności i kwalifikacji, tym lepiej wdrożyć tę formę organizacji pracy. W tym etapie ważne jest, aby dokonać analizy czynników, które mogą stanowić bariery wdrożenia metody. Chodzi m.in. o czynniki psychologiczne i osobowościowe, technologiczne, materiałowo-surowcowe, a także uwarunkowania społeczno-kulturowe. Są to np. nadmierny podział pracy, automatyzacja prac produkcyjnych, istniejąca linia montażowa, niskie kwalifikacje pracowników wykonawczych, silny opór wobec zmian czy nieprzychylna postawa kierownictwa.

Etap 2 to wstępne przygotowanie pracowników do wdrożenia metody, które powinno obejmować przede wszystkim przeprowadzenie ak-

cji informacyjnej wśród pracowników wykonawczych i kierownictwa, dotyczącej istoty grup autonomicznych i zasad ich funkcjonowania.

Etap 3 to projektowanie nowej organizacji pracy, a następnie dobór członków grup. W nowej organizacji pracy należy wyodrębnić poszczególne grupy, a także określić podział procesów pracy i ustalić powiązania pomiędzy poszczególnymi grupami, z wykorzystaniem grup szeregowych, równoległych oraz rozgałęzionych.

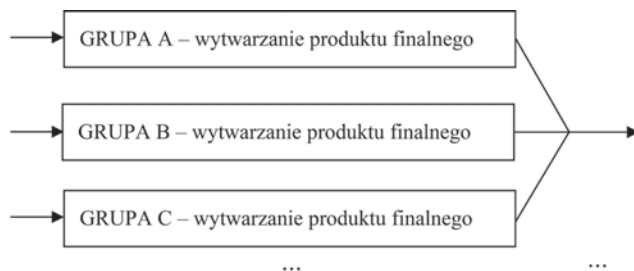
Wykorzystanie szeregowych grup autonomicznych polega na podziale procesu pracy na kilka odcinków, z punktu widzenia określonych kryteriów podziału, a następnie na przydzieleniu każdego odcinka innej grupie autonomicznej, co przedstawiono na rys. 32. Proces pracy dzieli się, tak aby grupa mogła utożsamiać poniesiony wysiłek z konkretnym efektem pracy, np. komponent, detal danego produktu. Stanowiska wykonujące część procesu tworzą grupy. W takiej organizacji efekt pracy jednej grupy autonomicznej, staje się przedmiotem pracy grupy następnej. Zależność ta wpływa ograniczająco na autonomię, gdyż brak rytmiczności pracy jednej grupy może powodować utrudnienia w zachowaniu ciągłości pracy grupy następującej. Dlatego też stosuje się po kolejnych odcinkach zapasy buforowe, które stanowią rezerwę i zabezpieczają przed przerwami.



Rys. 32. Istota podziału pracy z wykorzystaniem szeregowych grup autonomicznych  
Opracowano na podstawie: Mikula B., Potocki A., Metody zarządzania innowacyjno-partycypacyjnego. Antykwa, Kraków-Kluczbork 1997, s. 119–120.

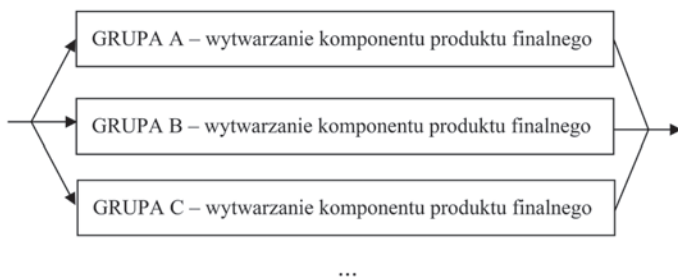
Wykorzystanie równoległych grup autonomicznych polega na utworzeniu kilku grup autonomicznych, których efektem pracy jest ten sam produkt, co przedstawiono na rys. 33. Zadania każdej z grup są identyczne, choć pracują one niezależnie od siebie. Członkowie grup,

dzięki takiej organizacji pracy, mają szerokie uprawnienia przy podejmowaniu decyzji m.in. dotyczących podziału, tempa i godzin pracy.



Rys. 33. Istota podziału pracy z wykorzystaniem równoległych grup autonomicznych  
Opracowano na podstawie: Mikula B., Potocki A., Metody zarządzania innowacyjno-partycypacyjnego. Antykwa, Kraków-Kluczbork 1997, s. 119–120.

Wykorzystanie rozgałęzionych grup autonomicznych polega na tym, że każda z grup wytwarza wyrób, będący częścią składową produktu finalnego, czyli jego komponent, co przedstawiono na rys. 34. W takiej organizacji występuje konieczność koordynacji pracy ze względu na liczbę uzyskiwanych komponentów produktu finalnego, co ogranicza zakres autonomii.



Rys. 34. Istota podziału pracy z wykorzystaniem równoległych grup rozgałęzionych  
Opracowano na podstawie: Mikula B., Potocki A., Metody zarządzania innowacyjno-partycypacyjnego. Antykwa, Kraków-Kluczbork 1997, s. 119–120.

W przypadku procesów bardziej złożonych mogą być wykorzystane wszystkie trzy opisane metody podziału pracy w grupach autonomicznych.

Wszystkie zaprojektowane zmiany należy ująć w dokumentacji organizacyjnej i w regulaminach. W tym etapie następuje także dobór

członków grup, w którym należy brać pod uwagę nie tylko kompetencje, ale także emocjonalne i praktyczne preferencje pracowników.

Etap 4 to warsztaty i szkolenia w zakresie metody. Ważne znaczenie ma uświadomienie pracowników, że grupy autonomiczne cechuje wielozawodowość członków, która umożliwi dokonanie podziału pracy wewnątrz grupy według preferencji pracowników i swobodne przeprowadzenie rotacji oraz dokonywanie zastępstw.

Etap 5 to wdrożenie nowej organizacji pracy. Na początku członkowie grupy wybierają lidera grupy, a następnie ustalają tempo i czas pracy, planują i dokonują podziału pracy między sobą, wybierają sposób realizacji czynności, a także określają zasady wymiany członków grupy.

Etap 6 to kontrola i doskonalenie nowej organizacji pracy. W tym etapie ustala się efekty oraz doskonalą istniejącą już organizację pracy przez przekazywanie nowych zadań, uprawnień oraz większych i nowych zakresów autonomii.

#### **11.4. Wpływ stosowania metody na zaangażowanie pracowników**

Z przeprowadzonych rozważań wynika, że zarządzanie przez grupy autonomiczne może wpływać na zaangażowanie pracowników, implikując szanse na jego wzrost przez pobudzenie i przez inspirowanie. Biorąc to pod uwagę warto wskazać te szanse, odnosząc je do kategorii zaangażowania w organizację, w pracę, w zawód oraz w środowisko społeczne.

Do najważniejszych szans związanych ze stosowaniem tej metody, których wykorzystanie może powodować wzrost zaangażowania pracowników, można zaliczyć w szczególności:

- respektowanie przez kadre menedżerską praw i obowiązków członków grup autonomicznych, które nie mogą być zależne od miejsca zajmowanego w hierarchii czy od posiadanych kwalifikacji, co można zakwalifikować do czynników determinujących zaangażowanie w środowisko społeczne,
- akceptację niezależności i swobody pracowników przy wykonywaniu pracy czy w podejmowaniu decyzji w zakresie wewnętrznego



podziału zadań przydzielonych grupie autonomicznej, przyczyniającą się do wzrostu poczucia znaczenia w organizacji (pracownicy czują się potrzebni i ważni), co można zakwalifikować do czynników determinujących zaangażowanie w organizację,

- budowanie atmosfery pracy opierającej się na przyjacielskich stosunkach, wzajemnej pomocy, integracji oraz odpowiedzialności za wspólne problemy, które należy rozwiązywać całą grupą, co można zakwalifikować do czynników determinujących zaangażowanie w środowisko społeczne,
- eliminowanie nadmiernego podziału pracy czy głębokiej specjalizacji i stwarzanie możliwości pełnego wykorzystania posiadanych kwalifikacji, a także ich systematycznego podwyższania przez rotację na stanowiskach, co można zaliczyć do czynników determinujących zaangażowanie w pracę i zawód,
- autentyczne przywództwo organizacyjne, charakteryzujące się m.in. zaufaniem i brakiem ingerencji w pracę grup oraz umiejętnością stosowania tej metody zarządzania i wykorzystania szans, które ona implikuje, co można zakwalifikować do czynników determinujących zaangażowanie we wszystkich kategoriach.

Wskazane szanse związane ze stosowaniem metody zarządzania przez grupy autonomiczne zostały przyjęte na podstawie analizy i syntezy rozważań będących wynikiem studium literatury. Ich weryfikację na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych przedstawiono w II części niniejszej publikacji.

## 12. Zarządzanie przez koła jakości

Ideę tworzenia kół jakości przedstawił J. Juran we wczesnych latach 60. ubiegłego stulecia, a jej źródłem były partycypacyjne programy jakości, w których uwzględniano rolę pracowników – ich umiejętności i kreatywność w doskonaleniu wykonywanych przez nich działań zawodowych. Przed powstaniem tych programów rola pracowników była ograniczona. To kadra menedżerska planowała działania pracowników, następnie kontrolowała jakość wyrobów będących ich wynikiem, a w przypadku problemów podejmowała decyzje dla ich rozwiązania przy pomocy wyspecjalizowanych służb jakości z danych dziedzin<sup>270</sup>. Dla zmiany tej sytuacji i zaangażowania pracowników w kwestie związane z działaniami realizowanymi na ich stanowiskach oraz poprawą ich jakości przez rozwiązywanie problemów pojawiających się w toku ich wykonywania, powstała *metoda zarządzania przez koła jakości*. Podstawą funkcjonowania organizacji, które ją wdrażały, stała się wówczas teza odnosząca się do zarządzania partycypacyjnego mówiąca, że jakość produkowanych wyrobów zależy od wszystkich pracowników, a nie tylko od wyspecjalizowanych służb jakości i kontroli menedżerskiej<sup>271</sup>. Twórcą metody był K. Ishikawa, odpowiedzialny także za jej wprowadzenie do praktyki zarządzania japońskimi przedsiębiorstwami. Pierwsze dwadzieścia kół jakości, których członkowie dyskutowali na temat problemów jakości i poszukiwali sposobów ich rozwiązania, formalnie zarejestrowało Japońskie Stowarzyszenie Naukowców i Inżynierów w 1962 roku. W latach 80-tych XX w. w Japonii istniało już ponad milion kół jakości, zrzeszających ponad dziesięć milionów członków. Od tamtego czasu zarządzanie przez koła jakości jest popularną metodą, która syste-

---

<sup>270</sup> Lock D., Podręcznik zarządzania jakością. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 627.

<sup>271</sup> Obora H., Japońska metodyka rozwiązywania problemów QC–story [w:] Miłkuła B. (red.), Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 393.

matycznie rozwija się nie tylko w Japonii (obecnie jest tam ponad dwa miliony kół jakości zrzeszających ponad dwadzieścia milionów osób<sup>272</sup>), ale także na całym świecie. Stosuje się ją m.in. w 28 krajach Europy, 13 krajach Ameryki, 20 krajach Azji i Oceanii czy 15 krajach Afryki i Bliskiego Wschodu. Doświadczenia przedsiębiorstw w zakresie jej stosowania, także w Polsce<sup>273</sup>, są opisywane w literaturze przedmiotu, w której przedstawia się liczne korzyści wynikające z wdrożenia metody, wpływające na zaangażowanie pracowników oraz zwiększenie ich satysfakcji zawodowej, a w konsekwencji na skuteczność i efektywność ich pracy dla organizacji. Aby uzyskać te korzyści i stosować tę metodę z powodzeniem ważne znaczenie ma poznanie jej zasad i istoty, technik i narzędzi wykorzystywanych w jej ramach, a także szans, które ona stwarza dla wzrostu zaangażowania pracowników.

## 12.1. Zasady

Aby zarządzanie przez koła jakości przynosiło pożądane efekty ważne znaczenie ma przestrzeganie zasad tej metody<sup>274</sup>, do których należą:

1. Zasada partycypowania członków kół jakości w rozwiązywaniu problemów pracy.

Zakłada się, że pracownicy mają większą wiedzę o problemach pojawiających się w toku wykonywanych przez nich działań zawo-

---

<sup>272</sup> Obora H., Japońska metodyka rozwiązywania problemów QC-story [w:] Miłkuła B. (red.), Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 402.

<sup>273</sup> Np. Makowski M., Koła jakości w telekomunikacji polskiej. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 9/2003, s. 75–80; Berłowski P., Koła jakości w Sanden Manufacturing Poland: studium przypadku. *Personel i Zarządzanie*, 11/2015, s. 40–43; Orange na drodze Toyoty: czyli ciągłe doskonalenie w kołach jakości: studium przypadku. *Personel i Zarządzanie*, 6/2016, s. 38–42.

<sup>274</sup> Nosewicz K., Japońskie metody i techniki zarządzania oraz ich zastosowanie w polskim przedsiębiorstwie. *Journal of Modern Management Process*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 2 (1)/2016, s. 13–14; Obora H., Japońska metodyka rozwiązywania problemów QC-story [w:] Miłkuła B. (red.), Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 393–394; Blikle A., Doktryna jakości. Rzecz o skutecznym zarządzaniu. Helion, Gliwice 2014, s. 423–427.

dowych niż kadra menedżerska. Z tego powodu rolą menedżerów jest motywowanie członków kół jakości do proponowania nowatorskich zmian i rozwiązań tych problemów, a także umożliwianie im brania udziału w podejmowaniu decyzji o ich wdrożeniu i standaryzacji.

2. Zasada dobrowolności uczestnictwa w kołach jakości.

Zakłada się, że koła jakości są dobrowolną formą organizacji pracy. Powinny w niej uczestniczyć tylko te osoby, które widzą potrzebę poprawy i zmiany miejsca pracy, a także sądzą, że skuteczniejsze jest działanie w zespole osób o podobnych zapatrywaniach, postawach i potrzebach. Przystępowanie do kół jakości powinno być zatem związane bardziej z uświadomieniem sobie własnych niedoskonałości, potrzeb i możliwości działania, niż nacisków i presji zewnętrznej ze strony kadry menedżerskiej.

3. Zasada dotycząca składu kół jakości.

Koła jakości powinny skupiać od 5 do 10 pracowników zatrudnionych na tym samym lub zbliżonym szczeblu w hierarchii organizacyjnej, zajmujących się jednym odcinkiem pracy (np. linii produkcyjnej). Większa liczebność grupy oraz rozbieżności hierarchiczne powodują problemy z komunikacją, tłumią pomysły stanowiące rozwiązania rozpatrywanych problemów i przyczyniają się do braku aktywnego udziału osób mniej śmiałych w działalności kół.

4. Zasada odpowiedzialności za koła jakości.

Za koła jakości odpowiedzialność ponosi organizacja oraz ich członkowie.

Organizacja jest odpowiedzialna za:

[1] Przeprowadzenie szkoleń i warsztatów dla moderatorów kół jakości oraz dla kandydatów na członków kół jakości.

[2] Wynagradzanie członków kół jakości w czasie regulaminowym pracy lub po jej zakończeniu – wówczas konieczne jest dodatkowe wynagradzanie osób biorących udział w zebraniu za pracę w godzinach nadliczbowych – zgodnie z zasadami przyjętymi w organizacji<sup>275</sup>.

---

<sup>275</sup> Karaszewski R., TQM – teoria i praktyka. TNOiK, Toruń 2001, s. 128.

- [3] Zapewnienie odpowiednich warunków do pracy kół jakości – miejsca spotkań (pomieszczenia), a także niezbędnych narzędzi i materiałów pomocniczych.

Członkowie kół jakości są odpowiedzialni za:

- [1] Ustalenie i przestrzeganie harmonogramu spotkań. Praca kół jakości powinna odbywać się regularnie, od 2 do 8 razy w miesiącu, we wcześniej ustalonych terminach oraz godzinach, najlepiej stałych. Należy unikać sytuacji, w których koła umawiają się ze spotkania na spotkanie, ponieważ negatywnie wpływa to na frekwencję.
- [2] Sporządzanie raportów ze spotkań, opisujących przyjęte wnioski, podjęte prace oraz rozdzielone role i zadania. Zapewnia to trwałą zapis pracy i ustaleń kół oraz wpływa na wyeliminowanie nieporozumień. Raporty są zazwyczaj prowadzone w formie dziennika z datami, przy których wpisywane są aktualne statusy otwartych wniosków o rozwiązanie określonych problemów.

## 12.2. Istota metody

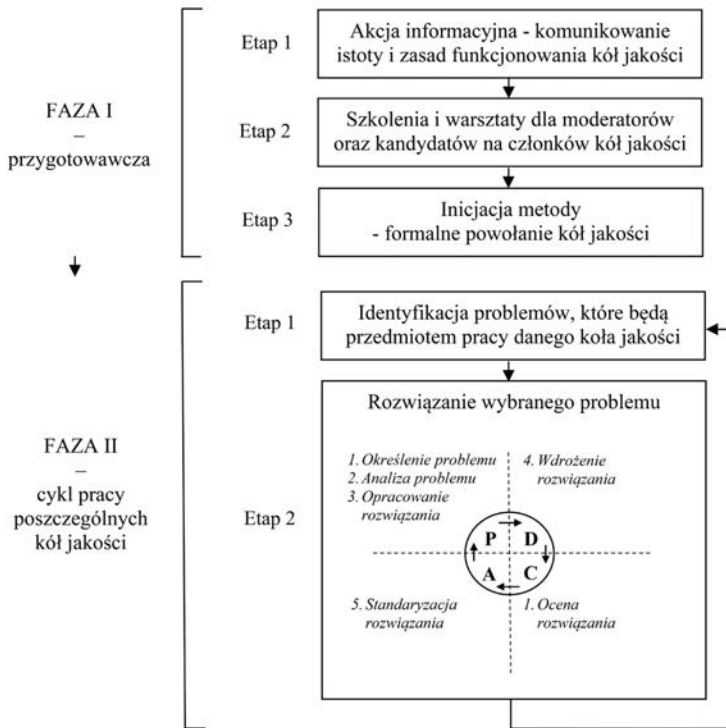
Procedura wdrożenia i stosowania metody zarządzania przez koła jakości obejmuje dwie fazy, w ramach których realizowanych jest pięć etapów przedstawionych na rys. 35<sup>276</sup>.

Faza I – przygotowawcza, zwykle obejmuje trzy etapy.

Etap 1 to akcja informacyjna w organizacji, polegająca na komunikowaniu istoty i zasad metody, aby przekonać pracowników do dobrowolnego zgłaszania się do pracy w ramach kół jakości. Należy podkreślać partycypacyjne podejście i cel tej metody zarządzania, którym jest rozwiązywanie problemów przez pracowników, a nie przez kadre menedżerską.

---

<sup>276</sup> Obora H., Japońska metodyka rozwiązywania problemów QC–story [w:] Mikuła B. (red.), Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 394.



Rys. 35. Fazy i etapy metody zarządzania przez koła jakości

Opracowano na podstawie: Obora H., Japońska metodyka rozwiązywania problemów QC-story [w:] Mikuła B. (red.), Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 394–397.

Etap 2 to przeprowadzenie szkoleń i warsztatów dla moderatorów (liderów) oraz dla kandydatów na członków kół jakości. Zakłada się, że na początku moderatorami powinni być wybrani bezpośredni menedżerowie, ale w miarę upływu czasu ich funkcje powinni przejmować wyróżniający się członkowie kół, których zadaniem będzie dalsze prowadzenie ich pracy. Zakres szkoleń i warsztatów dla moderatorów powinien obejmować m.in. techniki motywacyjne i wspomagające twórcze rozwiązywanie problemów czy techniki organizacji pracy oraz zasobów. Z kolei szkolenia i warsztaty dla kandydatów na członków kół jakości powinny obejmować techniki i narzędzia wspomagające rozwiązywanie problemów, których opis przedstawiono w pkt 12.3. Należy zwrócić uwagę, aby warsztaty miały charakter praktyczny i aby były ukierunkowane na nabycie umiejętności posługiwania się poznanymi technikami i narzędziami.

Etap 3 to inicjacja metody, polegająca na formalnym powołaniu kół jakości. Podczas tego etapu moderatorzy powinni określić ideę działania poszczególnych kół i spodziewane długofalowe efekty ich pracy. Ważne jest także, aby każdy z członków poszczególnych kół opowiedział czego oczekuje, angażując się w ich działalność.

Faza II – cykl pracy poszczególnych kół jakości, zwykle obejmuje dwa etapy.

Etap 1 to identyfikacja problemów, które będą przedmiotem pracy danego koła jakości. Problemy te są zgłaszane w formie wniosków<sup>277</sup> indywidualnych lub zespołowych członków koła, którzy borykają się z nimi w trakcie swojej pracy. Nie można dopuścić do jakichkolwiek dyskusji i lekceważenia żadnego wniosku. W dalszej kolejności należy sklasyfikować zgłoszone problemy w określonych kategoriach, np. ze względu na znaczenie dla klienta, bezpieczeństwo pracy, wpływ na efektywność czy możliwości szybkiego rozwiązania. Następnie należy opracować listę hierarchiczną problemów, porządkującą je pod względem ich ważności (pilności) w danych kategoriach. Wszyscy uczestnicy koła powinni otrzymać tę listę, którą należy także umieścić w widocznym miejscu w pomieszczeniu koła jakości (np. na tablicy ogłoszeń). Lista ta powinna stanowić podstawę do dokonywania wyboru poszczególnych problemów do rozwiązania w toku prac y koła jakości. Wybór ten może być dokonany przy uwzględnieniu określonych kryteriów, np. w pierwszej kolejności mogą być rozpatrywane najpilniejsze problemy dotyczące bezpieczeństwa pracy. W początkowym okresie wdrażania metody ważne jest także, aby w pierwszej kolejności wybierać najprostsze, ale realne problemy pracowników, aby szybko odczuli oni efekty pracy koła jakości, a odniesione sukcesy motywowały ich do dalszej pracy.

Etap 2 to rozwiązywanie wybranego problemu. Warto go realizować w oparciu o metodykę rozwiązywania problemów QC–Story (Quality Circles – Story) lub inne podobne podejścia do zespołowego rozwiązywania problemów w praktyce gospodarczej, np. G8D, PDCA Problem Solving czy A3 Reports. Wszystkie one opierają się na cyklu Deminga, ilustrującym zasady ciągłego ulepszania określane jako cykl PDCA:

---

<sup>277</sup> Kosieradzka A., *Metody i techniki pobudzania kreatywności w organizacji i zarządzaniu*. edu-Libri, Kraków 2013, s. 247–250.

- **P: Plan** → Zaplanuj rozwiązanie: usprawnienie, zmianę, lepszy sposób działania, czyli opracuj plan wdrożenia rozwiązania.
- **D: Do** → Zrealizuj plan wdrożenia rozwiązania pilotażowo, w małej skali, w kontrolowanych warunkach, czyli przeprowadź eksperyment.
- **C: Check** → Sprawdź, czy eksperyment przyniósł spodziewane rezultaty, czyli czy rozwiązanie jest skuteczne, efektywne.
- **A: Act** → Podejmij właściwe działania, czyli jeśli rozwiązanie jest skuteczne i efektywne uznaj je za normę, zestandaryzuj i monitoruj jego stosowanie.

Przyjęto, że rozwiązanie problemów w ramach zarządzania przez koła jakości powinno odbywać się w toku sześciu kroków, które można odnieść do cyklu PDCA oraz QC-Story<sup>278</sup>:

Krok 1. Określenie problemu. Należy dokonać charakterystyki rzeczywistej sytuacji, w której powstał problem, przez wskazanie osoby, która go zgłosiła, czasu jego pojawienia się, miejsca i częstotliwości występowania oraz konsekwencji (w tym kosztów) związanych z jego zaistnieniem. Następnie należy precyzyjnie określić cel do osiągnięcia (zgodnie z zasadami SMART, pkt. 7.2), który będzie jednym z najważniejszych wskaźników sukcesu w dalszych pracach związanych z QC-Story. W dalszej kolejności członkowie koła jakości powinni ustalić harmonogram prac. Głównymi i stałymi punktami tego harmonogramu powinny być kolejne kroki, od analizy problemu do standaryzacji jego rozwiązania, które należy uszczegółowić odpowiednio o rodzaj i zakres prac oraz osoby za nie odpowiedzialne. Rodzaj i zakres prac może być różny i zależny od przyjętego problemu oraz kroku, w którym jest on rozwiązywany, co wpływa na to czy nad rozwiązaniem problemu pracuje się indywidualnie czy grupowo.

Krok 2. Analiza problemu. Ten krok uznawany jest przez praktyków za najważniejszy. Obejmuje on:

- wskazanie potencjalnych przyczyn problemu,
- uporządkowanie (pogrupowanie) potencjalnych przyczyn problemu,

---

<sup>278</sup> Hotosani K., *The QC Problem Solving Approach*. Productivity Press, India 2000, s. 18; Obora H., *Japońska metodyka rozwiązywania problemów QC-story* [w:] Mikuła B. (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 394–397.



- hierarchizację i poszukiwanie źródłowej przyczyny (lub źródłowych przyczyn) problemu,
- weryfikację źródłowej przyczyny (lub źródłowych przyczyn) problemu.

W toku tego kroku wykorzystuje się wiele technik i narzędzi, wskazanych w pkt 12.3, np.:

- burzę mózgów lub jej odmiany do wskazania potencjalnych przyczyn problemów,
- diagram Ishikawy lub diagram pokrewieństwa do uporządkowania listy potencjalnych problemów,
- diagram Pareto lub analizę 5xWhy do hierarchizacji i poszukiwania źródłowej przyczyny (lub źródłowych przyczyn) problemu,
- diagram relacji lub wykres korelacji do weryfikacji źródłowej przyczyny (lub źródłowych przyczyn) problemu.

Krok 3. Opracowanie rozwiązania. Krok ten obejmuje:

- poszukiwanie rozwiązań dla wskazanej źródłowej przyczyny (źródłowych przyczyn) problemu,
- wskazanie najlepszego rozwiązania dla wyeliminowania lub zminimalizowania negatywnych skutków problemu,
- przyjęcie planu wdrożenia rozwiązania.

W toku tego kroku wykorzystuje się wiele technik i narzędzi, wskazanych w pkt 12.3, np.:

- burzę mózgów, jej odmiany lub synektykę do poszukiwania rozwiązań źródłowej przyczyny (źródłowych przyczyn) problemu,
- diagram macierzowy do wskazania najlepszego rozwiązania,
- diagram strzałkowy do opracowania planu wdrożenia opracowanego rozwiązania.

Krok 4. Wdrożenie rozwiązania. Podstawą wdrożenia jest plan opracowany w kroku 3. W oparciu o ten plan, ustalone osoby podejmują odpowiednie, precyzyjnie określone działania w przyjętym okresie czasu. Równoległe z postępującym wdrożeniem rozwiązania należy kontrolować przebieg realizowanych działań, ich przeszkody i rezultaty, dla wprowadzenia ewentualnych korekt w planie wdrożenia lub w rozwiązaniu problemu. Po wdrożeniu należy zebrać podstawowe informacje umożliwiające dokonanie oceny rozwiązania.

Krok 5. Ocena rozwiązania. Istotą tego kroku jest stwierdzenie czy opracowane rozwiązanie jest skuteczne i efektywne, czyli czy jest wy-

starczające dla jego standaryzacji. Krok ten należy rozpocząć od analizy przeszkód, jakie napotkano podczas wdrażania rozwiązania oraz sposobów, z pomocą których sobie z nimi poradzono. Następnie należy ocenić skuteczność opracowanego rozwiązania, co wiąże się z udzieleniem odpowiedzi na pytanie, czy osiągnięto cel, który określono w kroku 1, a jeśli nie – to w jakim stopniu i dlaczego? W szczególności, w odniesieniu do celu sformułowanego zgodnie z zasadą SMART, oceny skuteczności należy dokonać przez porównanie przyjętych i uzyskanych wartości oczekiwanych rezultatów lub etapów realizacji celu lub stanu przed oraz po jego osiągnięciu. W dalszej kolejności należy dokonać oceny ekonomicznej opracowanego rozwiązania problemu, m.in. z wykorzystaniem technik wskazanych w pkt 12.3:

- rachunku porównawczego kosztów, który umożliwi dokonanie oceny efektów ekonomicznych w postaci oszczędności,
- rachunku porównawczego zysku, który umożliwi dokonanie oceny efektów ekonomicznych w postaci nadwyżek przychodów nad kosztami.

Techniki te umożliwiają ocenę rezultatów ekonomicznych wynikających z wdrożenia rozwiązania, w porównaniu do stanu przed jego opracowaniem.

Krok 6. Standaryzacja rozwiązania. W przypadku pozytywnej oceny skuteczności i efektywności opracowanego rozwiązania, koło jakości powinno je zaprezentować kierownictwu z rekomendacją do wdrożenia. Ostateczną decyzję o stałym wdrożeniu rozwiązania problemu podejmuje kierownictwo. Jeśli jest pozytywna, oznacza to przejście do standaryzacji. Jej celem jest utrwalenie uzyskanego rozwiązania i rozważenie możliwości jego zastosowania w innych obszarach organizacji, w odniesieniu do podobnych problemów. Podstawą do osiągnięcia tego celu jest przygotowanie raportu zawierającego odpowiednią dokumentację opisującą rozwiązanie, a także określającą najlepszy sposób jego realizacji, który powinien być prosty, logiczny, precyzyjny, aby każdy pracownik od razu go zrozumiał. Następnie niezbędne jest przedstawienie standardu i ewentualnie przeprowadzenie szkoleń dla pracowników odpowiedzialnych za wdrożenie oraz jego utrzymywanie<sup>279</sup>. Należy pamiętać,

<sup>279</sup> Kosieradzka A., *Metody i techniki pobudzania kreatywności w organizacji i zarządzaniu*. edu-Libri, Kraków 2013, s. 253–256.

że opracowany standard będzie stanowił w przyszłości podstawę do dalszych działań doskonalących.

### 12.3. Techniki i narzędzia pracy kół jakości

Fazę pracy kół jakości, we wszystkich jej etapach i krokach, wspomaga stosowanie wielu technik i narzędzi pomocniczych, m.in. ze zbioru TQM i lean management<sup>280</sup>, heurystyki<sup>281</sup> czy rachunku ekonomicznej efektywności<sup>282</sup>. Zestawienie wybranych technik i narzędzi w odniesieniu do możliwości ich zastosowania w poszczególnych etapach i krokach II fazy procedury funkcjonowania kół jakości przedstawiono w tabeli 11.

Tabela 11. Wykorzystanie wybranych technik i narzędzi w cyklu pracy kół jakości (II faza procedury)

Etap i kroki w pracy kół jakości	Techniki i narzędzia wspomagające pracę kół jakości													Zastosowanie						
	Diagram Pareto	Diagram Ishikawy	Arkusz kontrolny	Histogram	Wykres korelacji	Diagram pokrewieństwa	Diagram relacji	Diagram systematyki	Diagram macierzowy	Diagram strzałkowy	Analiza 5xWhy	Burza mózgów i odmiany	Synektyka		Analiza morfologiczna	Drzewo decyzyjne	Myslenie lateralne	Mapy myśli	Rachunek kosztów	Rachunek zysków
Etap 1.	X				X	X					X				X	X	X	X		Rozpoznawanie problemów
Identyfikacja problemów		X			X	X	X						X			X				Uporządkowanie problemów
	X			X	X						X							X		Rangowanie problemów

<sup>280</sup> Blikle A., Doktryna jakości. Rzecz o skutecznym zarządzaniu. Helion, Gliwice 2014, s. 445–472; Obora H., Japońska metodyka rozwiązywania problemów QC-story [w:] Mikuła B. (red.), Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 397–400; Asaka T., Ozeki K., Handbook of Quality Tools: The Japanese Approach. Productivity Press, Cambridge 1990, s. 149–163; King B., Hoshin Planning: The Development Approach. Goal/QPC, Methuen MA 1989, s. 4–15.

<sup>281</sup> Kosieradzka A., Metody i techniki pobudzania kreatywności w organizacji i zarządzaniu. edu-Libri, Kraków 2013, s. 119–120; 124–193.

<sup>282</sup> Wójcik J., Bijańska J., Wodarski K., Economic aspects of preparing the production of a new product. Management Systems in Production Engineering 4(20)/2015, s. 234–236; Bijańska J., Analiza i ocena ekonomicznej efektywności innowacji. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie, 56/ 2011, s. 7–26.

Etapy i kroki w pracy kół jakości		Techniki i narzędzia wspomagające pracę kół jakości													Zastosowanie							
		Diagram Pareto	Diagram Ishikawy	Arkusz kontroli	Histogram	Wykres korelacji	Diagram pokrewieństwa	Diagram relacji	Diagram systematyki	Diagram macierzowy	Diagram strzałkowy	Analiza 5xWhy	Burza mózgów i odmiany	Syneptyka		Analiza morfologiczna	Drzewo decyzyjne	Myslenie lateralne	Mapy myśli	Rachunek kosztów	Rachunek zysków	
Etap 2. Rozwiązanie wybranego problemu	Krok 1. Określenie problemu	X				X	X					X							X	X	Zbieranie informacji o problemie	
				X																		Analiza zmian w czasie
					X			X							X		X					Uporządkowanie danych
	Krok 2. Analiza problemu		X								X	X										Wskazanie przyczyn problemu
		X	X				X	X	X					X								Uporządkowanie i hierarchizacja przyczyn
	Krok 3. Opracowanie rozwiązania					X	X						X	X	X	X	X					Weryfikacja źródłowej przyczyny
							X															Poszukiwanie rozwiązań
								X		X					X	X	X					Wskazanie najlepszego rozwiązania
	Krok 4. Wdrożenie rozwiązania								X										X			Opracowanie planu wdrożenia
				X																		Wdrożenie rozwiązania
	Krok 5. Ocena rozwiązania			X	X	X																Kontrolowanie wdrożenia
				X	X																	Zebranie informacji po wdrożeniu
				X	X																	Ocena skuteczności
	Krok 6. Standaryzacja rozwiązania																			X		Ocena efektywności – oszczędności
																				X	X	Ocena efektywności – nadwyżki przychodów nad kosztami
	Krok 6. Standaryzacja rozwiązania															X			X	X		Podjęcie decyzji
				X					X									X				Standaryzacja rozwiązania
									X									X				Raportowanie – opis rozwiązania

Opracowano na podstawie: Blikle A., Doktryna jakości. Rzecz o skutecznym zarządzaniu. Helion, Gliwice 2014, s. 445–472; Obora H., Japońska metodyka rozwiązywania problemów QC–story [w:] Mikula B. (red.), Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 397–400; Kosieradzka A., Metody i techniki pobudzania kreatywności w organizacji i zarządzaniu. edu-Libri, Kraków 2013, s. 124–193.

## 12.4. Wpływ stosowania metody na zaangażowanie pracowników

Z przeprowadzonych rozważań wynika, że zarządzanie przez jakość może wpływać na zaangażowanie pracowników, implikując szanse na jego wzrost przez pobudzanie oraz przez inspirowanie. Biorąc to pod uwagę warto wskazać te szanse, odnosząc je do kategorii zaangażowania w organizację, w pracę, w zawód oraz w środowisko społeczne.

Do najważniejszych szans związanych ze stosowaniem tej metody, których wykorzystanie może powodować wzrost zaangażowania pracowników, można zaliczyć:

- zwiększanie partycypacji pracowników w tworzeniu rozwiązań problemów pojawiających się w ich miejscu pracy oraz w podejmowaniu decyzji o ich wdrożeniu i standaryzacji, które będzie wpływało na wzrost poczucia odpowiedzialności za pracę, a także poczucia docenienia i wzajemnego szacunku, co można zakwalifikować do czynników determinujących zaangażowanie w pracę oraz w środowisko społeczne,
- tworzenie atmosfery wsparcia dla pracy osób jakości oraz akcentowanie ich znaczenia dla funkcjonowania organizacji, co można zakwalifikować do czynników determinujących zaangażowanie w środowisko społeczne oraz w organizację,
- wynagradzanie pracy członków jakości, zwłaszcza gdy odbywa się ona po czasie regulaminowym, a także zapewnienie warunków sprzyjających kreatywnej pracy (odpowiednie pomieszczenie, niezbędne narzędzia i materiały pomocnicze), co można zakwalifikować do czynników determinujących zaangażowanie w pracę,
- zorientowanie na podnoszenie kwalifikacji członków jakości oraz rozwój twórczego myślenia przez szkolenia i warsztaty, a także na wzbogacanie ich pracy przez zwiększenie samodzielności, decyzyjności i odpowiedzialności, co można zakwalifikować do czynników determinujących zaangażowanie w pracę i w zawód,
- autentyczne przywództwo organizacyjne, charakteryzujące się m.in. zaufaniem i tworzeniem warunków do skutecznej pracy osób

jakości oraz umiejętnością stosowania tej metody zarządzania i wykorzystania szans, które ona implikuje, co można zakwalifikować do czynników determinujących zaangażowanie we wszystkich kategoriach.

Wskazane szanse związane ze stosowaniem metody zarządzania przez koła jakości zostały przyjęte na podstawie analizy i syntezy rozważań będących wynikiem studium literatury. Ich weryfikację na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych przedstawiono w II części niniejszej publikacji.



## 13. Zarządzanie przez innowacje

W obecnych czasach innowacyjność stanowi istotną determinantę rozwoju organizacji. Innowacje tworzą fundament rynkowej egzystencji, stanowią element walki konkurencyjnej, oddziałują na podejmowane decyzje strategiczne i umiejętną obsługę klienta. Ponadto kreują popyt, obniżają ceny, dynamizują tempo wzrostu oraz umożliwiają przedłużanie zdolności do wykonywania rentowniejszych inwestycji<sup>283</sup>. Ze względu na wymienione efekty innowacje mają strategiczne znaczenie dla funkcjonowania, a zwłaszcza dla rozwoju organizacji. Z tego powodu działalność innowacyjna powinna się łączyć z procesem zarządzania strategicznego, a elementy metody zarządzania przez innowacje powinny odzwierciedlać elementy strategicznego zarządzania organizacjami.

*Metoda zarządzania przez innowacje*<sup>284</sup> występuje również pod nazwą zarządzania przez analizę punktów przełomowych lub zarządzania ofensywnego. Jej autorem jest J. Juran, który po jako pierwszy zaprezentował ją na kursie dla kierowników działów planowania i kontroli zorganizowanym przez American Management Association – Amerykańskie Stowarzyszenie ds. Zarządzania. Celem tej metody jest rozwój przedsiębiorstwa przez wprowadzanie zmian (usprawnień, udoskonaleń, nowości) przede wszystkim w najważniejszych obszarach działalności organizacji, zwłaszcza w takich jak produkcja, technologia, marketing, zarządzanie personelem, koszty i finanse. Osiągnięcie tego celu wymaga od organizacji wielu wysiłków, w tym m.in. podnoszenia kwalifikacji i rozwoju intelektualnego pracowników, a także kształtowania odpowiedniej postawy kadry menedżerskiej. Wiedza w tym zakresie, a także prawidłowe rozumienie pojęć innowacja i innowacyjność, a zwłaszcza istoty me-

---

<sup>283</sup> Pomykalski A., Zarządzanie innowacjami. PWN, Warszawa-Łódź 2001, s. 11.

<sup>284</sup> Bieniok H. i in., Metody sprawnego zarządzania. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2011, s. 176–177.



tody zarządzania przez innowacje, jest podstawą do jej wdrożenia, skutkującego osiągnięciem przewagi konkurencyjnej i rozwojem organizacji.

### 13.1. Innowacje i innowacyjność organizacji

Dotychczas w literaturze przedmiotu przedstawiono wiele definicji innowacji, co utrudnia wzajemne porozumiewanie się, określanie miejsca i roli innowacji w rozwoju organizacji, a także stosowanie metody zarządzania przez innowacje.

W wyjaśnianiu pojęcia innowacja należy zaakcentować przedstawianie jej definicji w wąskim i w szerokim ujęciu<sup>285</sup>.

Wąskie ujęcie reprezentują m.in. definicje Ch. Freemana, E. Mansfielda czy C.F. Cartera i B.R. Williamsa, w których przez innowację rozumie się:

- pierwsze (w rozumieniu handlowym) zastosowanie nowatorskiego produktu, procesu, systemu lub urządzenia (maszyny)<sup>286</sup>,
- wprowadzenie wynalazku stanowiącego część niewykorzystanej wiedzy technologicznej<sup>287</sup>.

Z kolei w ujęciu szerokim nie można pominąć klasycznej definicji J. A. Schumpetera<sup>288</sup>, według którego innowacja jest podstawowym zjawiskiem w rozwoju gospodarczym oraz nowatorskim połączeniem kapitału i środków produkcji, obejmując swoim zasięgiem pięć następujących kategorii:

- wprowadzenie nowego produktu (nowatorskiego towaru, usługi itp., z którym klienci nie mieli jeszcze styczności),
- wdrożenie nowego sposobu wykonywania produktu (produkcji niewypróbowanej w danej gałęzi przemysłu),

---

<sup>285</sup> Opracowano na podstawie: Sikora J., Uziębło A., Innowacja w przedsiębiorstwie – próba zdefiniowania. [http://zif.wzr.pl/pim/2013\\_2\\_2\\_27.pdf](http://zif.wzr.pl/pim/2013_2_2_27.pdf), s. 353–355.

<sup>286</sup> Freeman Ch., The economics of technical change, „Cambridge Journal of Economic”, 18, 5/1994, s. 463; Mansfield E., Industrial Research and Technology Innovation. Norton W.W. and Co, New York 1968, s. 1.

<sup>287</sup> Carter C.F., Williams B.R., Industry and technological process, Oxford University Press, London 1958, s. 29.

<sup>288</sup> Schumpeter J.A., Teoria rozwoju gospodarczego, PWN, Warszawa 1960, s. 104.

- otwarcie nowego rynku (na którym ta gałąź przemysłu wcześniej nie występowała, bez względu na to czy rynek istniał uprzednio),
- pozyskanie dotąd nieznanego źródła surowców lub półfabrykatów (bez względu na to czy dane źródło już istniało czy zostało dopiero odkryte),
- tworzenie nowych struktur rynkowych w przemyśle (np. wdrożenie nowego sposobu organizacji danego przemysłu).

Oprócz J.A. Schumpetera innowacje szeroko definiowali również m.in. M. Haffer, J. A. Allen, E. M. Rogers i P.R. Whitfield, według których przez to pojęcie należy rozumieć:

- wszelkie zmiany, które w danych warunkach przestrzennych i czasowych postrzegane są jako nośniki nowości dotyczące w równej mierze wytworów kultury materialnej jak i niematerialnej<sup>289</sup>,
- wprowadzenie do szerokiego użytku nowych produktów, procesów lub sposobów postępowania<sup>290</sup>,
- wszystkie dziedziny, które poprzez subiektywne odczucia rejestrowane są i oceniane jako nowość, niezależnie do realnego stopnia nowatorstwa rzeczoności przedmiotu lub myśli<sup>291</sup>,
- każdą modyfikację bazującą na asymilacji przekazywanej wiedzy<sup>292</sup>.

Rozumienie pojęcia innowacji w szerokim ujęciu powoduje, że wyróżnia się ich wiele rodzajów, co doprowadziło do powstania wielu klasyfikacji (grup, kategorii innowacji). Wybrane z nich przedstawiono w niniejszej publikacji<sup>293</sup>.

W odniesieniu do dziedziny działalności, której dotyczą innowacje, wyróżnia się:

- innowacje funkcyjne, spełniające niewyrażone dotychczas potrzeby społeczne,
- innowacje przedmiotowe, będące introdukcją nowych przedmiotów (w miejsce dotychczas istniejących, które w znaczący sposób lepiej spełniają zadania poprzednika),

<sup>289</sup> Haffer M., *Determinanty strategii nowego produktu polskich przedsiębiorstw przemysłowych*, UMK, Toruń 1998, s. 27.

<sup>290</sup> Allen J.A., *Scientific innovation and industrial prosperity*, Longman, London 1966, s. 7.

<sup>291</sup> Rogers E.M., *Diffusion of innovations*. Free Press, New York 2003, s. 12.

<sup>292</sup> Whitfield P.R., *Innowacje w przemyśle*. PWE, Warszawa 1979, s. 26.

<sup>293</sup> Sikora J., Uziębło A., *Innowacja w przedsiębiorstwie – próba zdefiniowania*. [http://zif.wzr.pl/pim/2013\\_2\\_2\\_27.pdf](http://zif.wzr.pl/pim/2013_2_2_27.pdf), s. 356–358.

- innowacje technologiczne, rozumiane jako wdrożenie nowego sposobu usprawnienia i unowocześnienia procesu produkcji,
- innowacje organizacyjne, pozytywnie wpływające na organizację pracy oraz produkcji,
- innowacje ekologiczne, zmniejszające lub dążące do eliminacji czynników cyklu produkcyjnego negatywnie wpływających na środowisko przyrodnicze.

Biorąc pod uwagę założenie dotyczące zakresu konsekwencji powodowanych przez innowacje, wyróżnia się:

- innowacje strategiczne, dotyczące działań charakteryzujących się długofalowością, o istotnym znaczeniu społeczno – ekonomicznym, które zazwyczaj służą realizacji celów strategicznych dla społeczeństwa,
- innowacje taktyczne, obejmujące zasięgiem wszystkie aktualne zmiany zachodzące w produkcji, technologii produkcji czy organizacji pracy, których konsekwencją ma być pobudzenie efektywności gospodarczej.

Z punktu widzenia skali wyróżnia się:

- innowacje radykalne, charakteryzujące się rewolucyjnością i przełomowością, a w konsekwencji – wysokim ryzykiem, które występują stosunkowo rzadko,
- innowacje usprawniające produkcję, o charakterze modernizacyjnym.

Analizując natomiast innowacje z perspektywy kryterium oryginalności, wyróżnia się:

- innowacje kreatywne (pionierskie), będące rezultatem oryginalnych rozwiązań, dotychczas niewykorzystanych produkcyjnie,
- innowacje imitujące (adaptowalne), polegające na naśladownictwie, będące zmianami odtwórczymi.

Wyraźne zrozumienie, czym jest innowacja i co sobą reprezentuje, stanowi klucz do oceny innowacyjności każdej organizacji<sup>294</sup>. Innowacyjność tę można rozumieć jako przejawianie zdolności do generowania i implementacji innowacji<sup>295</sup>. Innowacyjna organizacja to taka,

---

<sup>294</sup> Quintane E., Casselman R.M., Reiche B.S., Nylund P.A., Innovation as a knowledge-based outcome. *Journal of Knowledge Management*, 6/2011, s. 928.

<sup>295</sup> Sikora J., Uziębło A., Innowacja w przedsiębiorstwie – próba zdefiniowania. [http://zif.wzr.pl/pim/2013\\_2\\_2\\_27.pdf](http://zif.wzr.pl/pim/2013_2_2_27.pdf), s. 355.

która wdrożyła co najmniej jedną innowację<sup>296</sup>, będącą novum w ocenie danej jednostki i obejmującą okres ostatnich trzech lat<sup>297</sup>. Za innowacyjną uważa się też inteligentną organizację, nieprzerwanie generującą i wdrażającą innowacje, cieszącą się uznaniem nabywców z racji wysokiego stopnia nowoczesności i konkurencyjności, której forma i system zarządzania są przyporządkowane podstawowym zadaniom związanym z innowacjami<sup>298</sup>.

Wśród najważniejszych parametrów wyróżniających organizacje innowacyjne wyróżnia się<sup>299</sup>:

- umiejętność permanentnego generowania innowacji, twórczość, kreatywność,
- zdolność korzystania z innowacyjnego potencjału jednostki w celu zachowania wysokiej pozycji konkurencyjnej,
- predyspozycje do przewidywania przyszłości, perspektywiczne i przyszłościowe myślenie,
- trwałą komunikację z klientami, mającą na celu wnikliwe zapoznanie się z ich bieżącymi i przyszłymi potrzebami,
- dysponowanie zespołem twórców, innowatorów zapewniających wysoki stopień innowacyjności przedsiębiorstwa,
- adekwatny zakres informacji umożliwiający właściwą ocenę,
- elastyczność działania w dostosowywaniu się do zmieniających się warunków otoczenia.

Należy zauważyć, że innowacyjność organizacji łączona jest z jej przedsiębiorczością. Traktowanie niemal zamiennie lub stawianie na równi innowacyjności i przedsiębiorczości wywodzi się z poglądów J.A. Schumpetera, który formułował przedsiębiorczość na podstawie wprowadzania określonych zmian o charakterze innowacyjnym<sup>300</sup>. Silna koresponden-

<sup>296</sup> Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji, Komisja Europejska, OECD, MNiSW Warszawa 2008, s. 61.

<sup>297</sup> Stawasz E., Przedsiębiorstwo innowacyjne [w:] Innowacje i transfer technologii – Słownik pojęć. PARP, Warszawa 2005, s. 133.

<sup>298</sup> Sosnowska A., Łobejko S., Kłopotek A., Zarządzanie firmą innowacyjną, Difin, Warszawa 2000, s. 13.

<sup>299</sup> Tamże, s. 11.

<sup>300</sup> Sikora J., Uziębło A., Innowacja w przedsiębiorstwie – próba zdefiniowania. [http://zif.wzr.pl/pim/2013\\_2\\_2\\_27.pdf](http://zif.wzr.pl/pim/2013_2_2_27.pdf), s. 355–356.

cja tych dwóch pojęć wynika także z poglądów P. Druckera, określającego innowacje mianem specyficznego narzędzia przedsiębiorczości<sup>301</sup>.

## 13.2. Istota metody

Sposób postępowania organizatorskiego w zarządzaniu przez innowacje obejmuje siedem etapów<sup>302</sup>, uwzględniających elementy strategicznego zarządzania organizacjami (jak już wspomniano we wstępie), które przedstawiono na rys. 36.

Etap 1 to doprowadzenie do dwóch istotnych przełomów zapewniających dynamiczny rozwój organizacji, a mianowicie:

- przełomu w świadomości (mentalności) wszystkich pracowników, że tylko aktywny i ofensywny sposób działania w każdym obszarze gwarantuje rozwój organizacji,
- przełomu w dotychczasowych sposobach działania organizacji zapewniającego ekspansję jakościową, marketingową, technologiczną, asortymentową, organizacyjną finansową itp.

Etap 2 to przeprowadzenie (np. metodą SWOT) analizy strategicznej polegającej na:

- diagnozie potencjału wewnętrznego organizacji pozwalającej na identyfikację jej mocnych stron (atutów), możliwości rozwojowych oraz mankamentów i słabości (problemów do rozwiązania),
- diagnozie stanu otoczenia, prowadzącej z jednej strony do identyfikacji pojawiających się szans i okazji a z drugiej – zagrożeń.

Etap 3 to opracowanie listy problemów do rozwiązania, a w ślad za tym planu przedsięwzięć organizacyjno – technicznych czyli planu innowacji, które należy wdrożyć, aby osiągnąć wyższy poziom efektywności w aspekcie:

- zniwelowania zidentyfikowanych słabości,
- lepszego wykorzystania swoich atutów,

---

<sup>301</sup> Drucker P., *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*. PWE, Warszawa 1992, s. 36.

<sup>302</sup> Bieniok H. i in., *Metody sprawnego zarządzania*. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2011, s. 180–182.

- wykorzystania pojawiających się szans i okazji,
- zabezpieczenia się przed zagrożeniami.



Rys. 36. Etapy metody zarządzania przez innowacje

Opracowano na podstawie: Bieniok H. i in., *Metody sprawnego zarządzania*. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2011, s. 182.

Etap 4 to przeprowadzenie oceny ekonomicznej efektywności opłacalności oraz ryzyka planowanych innowacji. Dokonanie tej oceny wymaga wyboru odpowiednich metod, który jest uzależniony m.in. od poziomu nowości innowacji (czy jest radykalna czy ma charakter usprawnień, modernizacji), jej zakresu rzeczowego, wielkości niezbędnych nakładów kapitałowych i źródeł ich finansowania, a także długości okresu realizacji i życia innowacji. Problematyka takiej oceny jest poruszana w literaturze<sup>303</sup>,

<sup>303</sup> M.in. Wójcik J., Bijańska J., Wodarski K., Economic aspects of preparing the production of a new product. *Management Systems in Production Engineering*

w której wskazuje się metody oceny ekonomicznej efektywności oraz oceny ryzyka. Ich wykorzystanie umożliwi uzyskanie odpowiedzi na dwa ważne pytania:

- czy w rezultacie produkcji seryjnej i sprzedaży innowacji będą uzyskiwane przychody, które pokryją koszty produkcji oraz nakłady kapitałowe poniesione na jej przygotowanie?
- czy efekty ekonomiczne uzyskiwane ze sprzedaży innowacji będą odpowiednie do zainwestowanych nakładów, przy określonym poziomie ryzyka?

Odpowiedzi na te pytania powinny być uwzględnione w podejmowaniu decyzji o kontynuowaniu prac dotyczących ocenianej innowacji i wydatkowaniu na ten cel nakładów kapitałowych. Należy podkreślić, że z teoretycznego punktu widzenia dokonanie oceny ekonomicznej efektywności i ryzyka jest stosunkowo łatwe, natomiast w praktyce jest znacznie trudniejsze, szczególnie jeśli dotyczy innowacji radykalnych, o złożonym charakterze, których realizację planuje się na długi okres czasu i kiedy wymagają one relatywnie wysokich nakładów kapitałowych.

Etap 5 to zmiana nastawienia kadry menedżerskiej, przez uświadomienie jej roli, którą ma do spełnienia w zakresie zarządzania przez innowacje. W szczególności, kadra menedżerska powinna:

- mieć głębokie przekonanie o tym, że innowacje są absolutnie konieczne do osiągnięcia sukcesu organizacji na rynku,
- popierać dążenia do postępu pracowników, przez stymulowanie i wspomaganie twórczych i aktywnych postaw, kreowanie atmosfery pracy i kultury organizacyjnej pobudzającej do zmian, twórczości, przełamywania stereotypów, a także tworzenie systemów motywacyjnych oraz przyjmowanie form pracy grupowej sprzyjających takim postawom, np. kół jakości, zespołów ds. innowacji, zespołów kaizen,

---

4(20)/2015, s. 234–236; Bijańska J., Analiza i ocena ekonomicznej efektywności innowacji. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie, 56/ 2011, s. 7–26; Bijańska J., Wodarski K., Ryzyko w decyzjach inwestycyjnych przedsiębiorstw. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 70/2014, s. 53–65.

- prezentować postawy otwarte na wszelkie propozycje usprawnień, nie tylko w sferze technicznej i technologicznej, ale również w pozostałych obszarach funkcjonowania organizacji,
- dokonywać rzetelnej i sprawiedliwej oceny pomysłowości i inwencji twórczej pracowników, w tym pozbywać się biernych, wrogo nastawionych do zmian i nowości oraz demobilizujących innych, a wyróżnić i nagradzać tych aktywnych, twórczych, ambitnych, chcących się uczyć i rozwijać,
- popierać i troszczyć się o szkolenie i rozwój pracowników oraz sprzyjać tworzeniu modelu organizacji uczącej się.

Etap 6 to rozpoznanie różnego rodzaju barier, np. technicznych, organizacyjnych, prawnych, ekonomicznych, zasobowych, kulturowych, informacyjnych czy psychologiczno – społecznych, które mogą negatywnie wpływać na sprawność tworzenia i wdrażania poszczególnych innowacji, a ogólnie na skuteczność stosowania tej metody zarządzania.

Często ważne znaczenie mają bariery psychologiczno – społeczne pracowników, zwłaszcza gdy nie są doceniane przez kadre menedżerską, która koncentruje się na głównie na barierach technicznych i organizacyjnych, lekceważąc:

- obojętność (przejawy: spadek motywacji, napięcie, niezadowolenie),
- bierny opór (przejawy: utrata motywacji, rozdrażnienie, frustracja, zniechęcenie),
- czynny opór (przejawy: agresja – przeniesiona i bezpośrednia wrogość, konfliktowość, chęć ucieczki z trudnej sytuacji).

Wskazanych barier nie należy nigdy lekceważyć i łamać środkami przymusu i nacisku. Może to bowiem spowodować reakcję odwrotną czyli nasilania się oporu, a także doprowadzić do sytuacji, w której przełożony i podwładni działają przeciwko sobie, koncentrując na tych działaniach całą energię i inteligencję. W pokonywaniu tych barier bardzo ważna jest rola kadry menedżerskiej (opisana w 5 etapie).

Etap 7 to ostrożne, ale konsekwentne wdrażanie poszczególnych innowacji połączone z monitorowaniem z jednej strony wewnętrznego procesu wdrożeniowego, a z drugiej – reakcji konkurentów i klientów. Wynikiem tego mogą być ewentualne korekty innowacji, które okazały się nietrafione.



### 13.3. Wpływ stosowania metody na zaangażowanie pracowników

Z przeprowadzonych rozważań wynika, że zarządzanie przez innowacje może wpływać na zaangażowanie pracowników, implikując szanse na jego wzrost przez pobudzanie oraz przez inspirowanie. Biorąc to pod uwagę warto wskazać te szanse, odnosząc je do kategorii zaangażowania w organizację, w pracę, w zawód oraz w środowisko społeczne.

Do najważniejszych szans związanych ze stosowaniem tej metody, których wykorzystanie może powodować wzrost zaangażowania pracowników, można zaliczyć:

- uświadomienie pracownikom, że są członkami organizacji tworzącej nowatorskie rozwiązania doceniane w otoczeniu oraz przekładające się na sukces i prestiż, które wpływa na wzrost poczucia dumy z przynależności i pracy na rzecz organizacji, co można zakwalifikować do czynników determinujących zaangażowanie w organizację,
- ukierunkowanie na stymulowanie oraz wspomaganie twórczych i aktywnych postaw pracowników przez kreowanie atmosfery pracy i kultury organizacyjnej otwartej na współpracę i zmiany, twórczość i przełamywanie stereotypów, a także tworzenie systemów motywacyjnych oraz przyjmowanie form pracy grupowej sprzyjających tym postawom, co można zakwalifikować do czynników determinujących zaangażowanie w pracę oraz w środowisko społeczne,
- otwartość na wszelkie propozycje usprawnień oraz rzetelna i sprawiedliwa ocena inwencji twórczej pracowników, a także wyróżnianie i nagradzanie tych aktywnych, ambitnych, chcących się uczyć i rozwijać, co można zakwalifikować do czynników determinujących zaangażowanie w pracę oraz w zawód,
- popieranie i troszczenie się o szkolenia i rozwój kompetencji pracowników, co można zakwalifikować do czynników determinujących ich zaangażowanie w zawód,
- autentyczne przywództwo organizacyjne kadry menedżerskiej, świadomej roli, którą spełnia we wdrażaniu i stosowaniu tej meto-

dy zarządzania oraz w wykorzystaniu jej szans, co można zakwalifikować do czynników determinujących zaangażowanie we wszystkich kategoriach.

Wskazane szanse związane ze stosowaniem metody zarządzania przez koła jakości zostały przyjęte na podstawie analizy i syntezy rozważań będących wynikiem studium literatury. Ich weryfikację na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych przedstawiono w II części niniejszej publikacji.



## 14. Zarządzanie przez kontrolę

Ewolucja koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi w kierunku zarządzania kapitałem ludzkim, zorientowanego na satysfakcję zawodową pracowników, a w konsekwencji na ich zaangażowanie, powoduje konieczność innego sprawowania przez menedżerów ich funkcji, które musi być oparte na wykorzystywaniu posiadanego autorytetu w bardziej dyplomatyczny sposób, ograniczaniu znaczenia władzy w organizacji przez uprawomocnianie pracowników, lokowaniu decyzji tam, gdzie znajdują się potrzebne do ich podejmowania informacje i kompetencje, rozumieniu, że władza ma służyć wszystkim partnerom organizacyjnym<sup>304</sup>. Determinuje to także zmiany w funkcji kontroli, w kierunku zanikania jej pierwotnego znaczenia na rzecz stosowania zasad, które pozytywnie wpływają na zaangażowanie pracowników przez pobudzenie i inspirowanie, mimo kojarzenia kontroli z czymś powodującym stres, zdenerwowanie i różne obawy pracowników, np. związane z zagrożeniem ograniczenia samodzielności zawodowej. Zasady te są podstawą do prawidłowego stosowania *metody zarządzania przez kontrolę*<sup>305</sup>, polegającej na monitorowaniu pracowników, a zwłaszcza przebiegu realizowanych przez nich działań dla ustalenia nadmiernych lub niespodziewanych odchyłeń od obowiązujących norm i ich korygowania, jak również dla sprawdzania poprawności własnych (menedżerskich) decyzji. Monitorowanie stanowiące meritum tej metody zarządzania polega na sprawowaniu przez menedżera:

- nadzoru, czyli obserwowania (bieżącego), a także porównywania rzeczywistego przebiegu działań z określonymi wzorcami – normami,

---

<sup>304</sup> Duchniewicz S., *Dźwignia Archimedesesa czyli metody i techniki zarządzania: teoria i praktyka*. Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2004, s. 420–421.

<sup>305</sup> Tyszkiewicz E., *Zarządzanie przez nadzór i kontrolę* [w:] Perechuda K., *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 248–254; Bieniok H. i in., *Metody sprawnego zarządzania*. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2011, s. 238–245.

- kontroli, czyli konfrontowania (w określonych terminach) skutków tych działań z przyjętym stanem przedmiotu kontroli, czyli zestawiania wyników osiągniętych z założonymi.

Stosowanie metody zarządzania przez kontrolę pozytywnie wpływa na zaangażowanie pracowników przez pobudzanie i inspirowanie, jeśli jest zorientowane na sześć funkcji, tj. informacyjną, profilaktyczną, korygującą, instruktażową, mobilizującą oraz edukacyjną. Należy bowiem zauważyć, że podstawowym celem tej metody powinno być uzyskanie i przekazanie osobom zainteresowanym informacji (m.in. pracownikom) o stopniu realizacji celów czy zadań oraz o związanych z tym nieprawidłowościach (funkcja informacyjna). Dzięki temu możliwe jest podjęcie działań zapobiegających powstawaniu tych nieprawidłowości (funkcja profilaktyczna) oraz zapewniających przywrócenie stanu pożądanego (funkcja korygująca). Dalszym efektem jest wskazanie sposobów likwidacji odchyłeń od stanu wymaganego i podpowiadanie rozwiązań (funkcja instruktażowa) oraz skłanianie do osiągania lepszych efektów działania (funkcja mobilizująca). Może to prowadzić, w przypadku utalentowanych i ambitnych pracowników do ich rozwoju, zmian osobowości czy otwarcia na innowacje (funkcja edukacyjna). Spełnienie wyróżnionych sześciu funkcji jest uwarunkowane przestrzeganiem określonych zasad, przedstawionych w pkt 14.1.

## 14.1. Zasady

W literaturze wskazuje się następujące zasady do metody zarządzania przez kontrolę<sup>306</sup>:

1. Nadzór i kontrola powinny być sprawowane osobiście przez menedżera, który musi mieć kompetencje w zakresie przedmiotu nadzoru i kontroli, a także musi być obiektywny i niezależny od wpływu oraz sugestii osób „trzecich”.
2. Kontrole powinny odbywać się zgodnie z ustalonymi terminami. Należy unikać sporadycznych, akcyjnych kontroli, a także innych

---

<sup>306</sup> Mietlewski Z., *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*. TNOIK, Bydgoszcz 1998, s. 122–123; Bieniok H. i in., *Metody sprawnego zarządzania*. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2011, s. 238–239.

form okazywania pracownikom braku zaufania, podejrzliwości i niedowierzania, natomiast stosować bieżący nadzór, mający charakter ciągłej obserwacji polegającej na pilnowaniu pracy, możliwie bez ingerencji. Może się to odbywać przy wykorzystaniu technik wspomagających tę metodę zarządzania, do których należą<sup>307</sup>:

- ✓ Zarządzanie przez obchód, zakładające regularny kontakt z pracownikami, okazywanie im szczerego zainteresowania nie tylko w kwestii pracy, ale również spraw prywatnych. Bezinteresownie angażujący się w komunikację ze swoimi podwładnymi menedżer staje się bliższy i godniejszy zaufania, przestaje powodować sztuczny respekt, a zaczyna wzbudzać sympatię oraz życzliwość. Podczas takich spotkań menedżer ma szanse nie tylko na życzliwe przywitanie się z każdym pracownikiem, ale także na zapytanie o postępy w jego pracy czy o potencjalne trudności i pomysły. Dzięki takiemu podejściu pracownik może czuć się doceniony i wysłuchany, a wierząc, że ma realny wpływ na losy organizacji, będzie bardziej angażował się w pracę. Stosowanie tej techniki przekłada się także na życzliwą atmosferę i przyjazne relacje międzyludzkie;
  - ✓ Zarządzanie przez inwigilację, zakładające dyskretną lecz systematyczną obserwację pracowników w celu upewnienia się, że wszystko przebiega zgodnie z planem, przy równoczesnym założeniu, że ingerencja menedżera w pracę podwładnych zostaje zredukowana do minimum. Ważne jest przy tym, by nie utożsamiać inwigilacji z naruszaniem prywatności pracowników – ich nadzorowanie nie powinno bowiem polegać na szpiegowaniu, np. przez zakładanie monitoringu w pomieszczeniach czy przez czytanie prywatnej korespondencji.
3. Nadzór i kontrola powinny obejmować tylko kluczowe działania dla osiągnięcia założonego wyniku oraz być skierowane na miejsca, gdzie odchylenia od norm prawdopodobnie się pojawią lub gdzie mogą przynieść największą szkodę. Należy pomijać elementy działań lub działania nieistotne dla osiągnięcia założonych wyników.

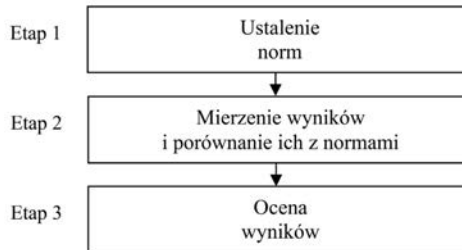
<sup>307</sup> Bieniok H. i in., *Metody sprawnego zarządzania*. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2011, s. 240–245.

4. Nadzór i kontrola powinny być ukierunkowane na informowanie o odchyleniu natychmiast po jego zaistnieniu, dla minimalizowania przedziału czasu między wystąpieniem odchylenia i podjęciem działań korygujących (obecnie wykorzystywane środki techniczne stwarzają realną możliwość spełnienia tego wymogu).
5. Nadzór i kontrola muszą uwzględniać rangę możliwych do zaistnienia odchyłeń, stąd konieczne jest zróżnicowanie dopuszczalnych odchyłeń od norm oraz poprawny dobór przez menedżera „punktów specjalnej uwagi” w obserwacji wykonywania określonych zadań w porównaniu z planem (normą).
6. Nadzór i kontrola muszą być oparte na rzetelnie ustalonych, możliwych do osiągnięcia normach, a także na obiektywnym sposobie pomiaru dla dokonania oceny wysiłków pracowników i ich indywidualnego wkładu w powierzone obowiązki.
7. Nadzór i kontrola powinny się opierać na przepływach informacyjnych zgodnych z formalnym podziałem pracy w organizacji, ponieważ organizacja zarządzania, jako podstawowe narzędzie koordynacji działań pracowników, którym przydzielono cele, delegowano uprawnienia i określono zakres odpowiedzialności, stanowi również określony sposób sprawowania kontroli – zatem menedżer znajduje się zarówno w centrum kontroli jak i w centrum przydzielania celów, delegowania uprawnień z proporcjonalnym zakresem odpowiedzialności.
8. Przedmiot nadzoru i kontroli musi być zrozumiały dla kontrolujących i kontrolowanych w sensie jednoznaczności, czasochłonności, a przede wszystkim przydatności i sensowności realizacji. Ważne jest zatem powiązanie pracy wykonywanej przez podwładnych z celami przełożonego i organizacji.
9. Pracownik ponosi odpowiedzialność wyłącznie za to co zostało mu wcześniej przydzielone.
10. Nadzór i kontrola powinny być połączone z oceną wyników przydzielonych obowiązków. W toku oceny należy uwzględnić także intencje i inwencję pracownika oraz jego możliwości psycho – fizyczne czy warunki i zasoby, jakie miał do dyspozycji. W przypadku uwag krytycznych wynikających z tej oceny menedżer musi pamiętać, aby wyrażać je rzeczowo oraz spokojnym i opanowa-

nym tonem. Należy unikać wyrażania tych uwag w obecności osób „trzecich” oraz stosowania tonu wyższości, wynikającego z zajmowanego stanowiska. Dotyczy to w szczególności wyróżniających się i aktywnych zawodowo pracowników, których dyskredytowanie na podstawie jednego przypadku nieprawidłowego wykonania pracy jest niedopuszczalne.

## 14.2. Istota metody

Zarządzanie przez kontrolę obejmuje trzy etapy<sup>308</sup>, przedstawione na rys. 37.



Rys. 37. Etapy metody zarządzania przez kontrolę

Opracowano na podstawie: Tyszkiewicz E., Zarządzanie przez nadzór i kontrolę [w:] Perechuda K., Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 249–251; Korzeniowski L.F., Podstawy zarządzania organizacjami. Difin, Warszawa 2011, s. 302–304.

Etap 1 to ustalenie norm, z którymi będą porównywane uzyskane wyniki. Ważne jest, aby normy dotyczyły ważnych działań, najlepiej w kontekście osiągnięcia celów organizacji, co nadaje sens pracy oraz ma głębokie uzasadnienie dla kontrolowania jej efektów. Ponadto istotne jest, aby normy były wyrażone ilościowo, czyli były mierzalne i pozwalały na obiektywne dokonanie pomiaru wyników. Należy więc zdecydować o tym, który mierzalny wskaźnik wyników będzie najbardziej odpowied-

<sup>308</sup> Tyszkiewicz E., Zarządzanie przez nadzór i kontrolę [w:] Perechuda K., Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 249–251; Korzeniowski L.F., Podstawy zarządzania organizacjami. Difin, Warszawa 2011, s. 302–304.



ni, spośród wskaźników finansowych, technicznych lub innych, dostosowanych do specyfikacji przedmiotu nadzoru i kontroli. Ważne jest, aby pracownik rozumiał, w jaki sposób będzie obliczany wybrany wskaźnik i za jaki przedział czasu. Oznacza to konieczność podania terminów wykonania wskazanych norm, a także precyzyjnego określenia odpowiedzialności za ich realizację.

Etap 2 to mierzenie wyników i porównanie ich wielkości z normami. W pierwszej kolejności należy ustalić rzeczywistą wielkość wskaźników, osiągniętą w przyjętym przedziale czasu, a następnie porównać ją z wielkościami założonymi w normie. Etap ten powinien odbywać się wyłącznie na podstawie ustalonych wcześniej wskaźników. Uzyskany wynik porównania może być równy ustalonej normie, wyższy lub niższy od niej.

Etap 3 to ocena wyników. Powinien on przebiegać zgodnie z przedstawionymi zasadami, zwłaszcza 4, 9 i 10. Dla kształtowania zaangażowania pracownika w tym etapie ważne znaczenie ma przekazanie mu informacji zwrotnej i to zarówno w przypadku oceny pozytywnej jak i negatywnej. Ocenę tę warto połączyć z systemem motywacyjnym, a przynajmniej z hierarchią potrzeb pracownika, odnoszących się np. do uznania, pochwały, szacunku.

W przypadku negatywnej oceny, aby pracownikowi było łatwiej przyjąć informację zwrotną, należy zacząć od wskazania jego mocnych stron. W ten sposób nie skoncentruje się on na obronie, a z zainteresowaniem przyjmie uwagi. Menedżer musi pamiętać, że celem tej metody jest pomoc, wspólne (z pracownikiem) analizowanie przyczyn niepowodzeń, a także wspólne wskazanie działań korygujących. Menedżer powinien traktować tę metodę jako instrument oddziaływania pobudzającego do przewyższania trudności pojawiających się w trakcie pracy oraz inspirującego do doskonalenia umiejętności i kwalifikacji pracowników, jak również swojego własnego doświadczenia zawodowego.

### **14.3. Wpływ stosowania metody na zaangażowanie pracowników**

Z przeprowadzonych rozważań wynika, że zarządzanie przez kontrolę może wpływać na zaangażowanie pracowników, implikując szanse

na jego wzrost przez pobudzanie oraz przez inspirowanie. Biorąc to pod uwagę warto wskazać te szanse, odnosząc je do kategorii zaangażowania w organizację, w pracę, w zawód oraz w środowisko społeczne.

Do najważniejszych szans związanych ze stosowaniem tej metody, których wykorzystanie może powodować wzrost zaangażowania, można zaliczyć:

- odpowiednie (w atmosferze życzliwości i troski o osiągnięcie planów) informowanie pracowników o występowaniu odchyłeń od wskazanych norm oraz o zaobserwowanych nieprawidłowościach, a także umożliwienie im uczestnictwa w wypracowaniu działań korygujących, zorientowanych na osiągnięcie wyznaczonych norm, co można zakwalifikować do czynników determinujących zaangażowanie w pracę oraz w środowisko społeczne,
- stymulowanie ambitnych pracowników do osiągania lepszych efektów działania, przez wspieranie ich kreatywności i inicjatywy w wypracowywaniu sposobów likwidacji odchyłeń, a także przez otwartość na ich rozwój i doskonalenie kompetencji, co można zakwalifikować do czynników determinujących zaangażowanie w zawód oraz w środowisko społeczne,
- rzetelną i sprawiedliwą ocenę wyników uzyskiwanych przez pracowników oraz jej powiązanie z systemem motywacji, ukierunkowanym zwłaszcza na odczuwanie przez pracowników uznania, szacunku i znaczenia wyników ich pracy dla osiągnięcia celów organizacji, co można zakwalifikować do czynników determinujących zaangażowanie w pracę, w środowisko społeczne oraz w organizację,
- budowanie atmosfery zaufania, m.in. przez wykorzystywanie techniki zarządzania przez obchód, zakładającej życzliwość i przyjazne relacje międzyludzkie lub techniki zarządzania przez inwigilację, zakładającej dyskretną obserwację przy minimalizacji ingerencji menedżerskiej, co można zakwalifikować do czynników determinujących zaangażowanie w pracę, a także w środowisko społeczne,
- autentyczne przywództwo kadry menedżerskiej, świadomej roli, którą spełnia we wdrażaniu i stosowaniu tej metody zarządzania oraz w wykorzystaniu jej szans, co można zakwalifikować do czynników determinujących zaangażowanie we wszystkich kategoriach.

Wskazane szanse związane ze stosowaniem metody zarządzania przez kontrolę zostały przyjęte na podstawie analizy i syntezy rozważań będących wynikiem studium literatury. Ich weryfikację na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych przedstawiono w II części niniejszej publikacji.

## 15. Zarządzanie przez konflikty

W nauce o zarządzaniu pojęcie konfliktu (łac. *conflictus* – zderzenie) jest definiowane w wielu ujęciach, w zależności od celów dla jakich prowadzone są analizy działań menedżerskich. W ujęciu ogólnym istotne są<sup>309</sup>:

- definicja prakseologiczna, określająca konflikt jako sytuację, w której co najmniej dwóm podmiotom (stronom konfliktu) w pewnym miejscu i czasie zostały ujawnione i przeciwstawione kolidujące ze sobą intencje, niezgodne cele, sprzeczne interesy,
- definicja systemowa, która mówi, że konflikt powstaje wtedy, gdy określoną zmianę w systemie jedna strona postrzega jako korzystną dla siebie, a inna – jako niekorzystną, jednocześnie zaś obie strony są w stanie swoimi działaniami powodować zmiany w tym systemie,
- definicja odwołująca się do czynników emocjonalnych, zgodnie z którą strony pozostają w konflikcie, gdy przynajmniej jedna z nich odczuwa frustrację lub uważa, że druga strona blokuje jej działanie lub ją denerwuje.

Konflikty są zjawiskiem naturalnym, występującym powszechnie, a zatem stanowiącym stały element funkcjonowania każdej organizacji. Z tego powodu od wielu lat stanowią one przedmiot zainteresowania teoretyków i praktyków zarządzania. Należy przy tym zauważyć, że wraz z upływem czasu w nauce o zarządzaniu dość istotnie zmieniły się poglądy na konflikty i sposoby reagowania na ich występowanie przez kadrę menedżerską. Spowodowało to, że obecnie opisuje się je najczęściej w ujęciu ewolucyjnym<sup>310</sup>.

Pogląd pierwszy wiąże się z klasyczną szkołą zarządzania. Zakłada on, że konflikty są czymś złym, gdyż wywołują wyłącznie niekorzystne skutki dla organizacji i są oznaką niedostatecznej komunikacji, braku ot-

---

<sup>309</sup> Wojtoszek K., Zarządzanie przez konflikt. Teoria przeciwko praktyce. *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*. T. 26, 1/2014, s. 54–55.

<sup>310</sup> Bijańska J., *Conflicts in process management in enterprises*. *Organization & Management Scientific Quarterly*, 3/2019, s. 26.

wartości i zaufania między ludźmi oraz nieumiejętności menedżerów – ich błędów w zarządzaniu. W ramach tego poglądu uważa się więc, że konflikty mają charakter dysfunkcyjny (destrukcyjny) i dlatego menedżerowie powinni ich unikać, nie dopuszczać do ich powstawania oraz ujawniania.

Pogląd drugi wiąże się ze szkołą stosunków międzyludzkich. Charakteryzuje się on pełnym zaakceptowaniem występowania konfliktów, jako zjawiska nieuniknionego, które nie musi wcale być szkodliwe, gdyż konflikty mogą stać się źródłem zmian i przyczynić się do rozwiązania problemów. W ramach tego poglądu uważa się, że konflikty mogą mieć charakter funkcjonalny (konstruktywny), stąd rolą kadry menedżerskiej jest zarządzanie konfliktami dla minimalizowania ich negatywnych skutków i wzmacniania tych pozytywnych<sup>311</sup>.

Współczesna teoria zarządzania zakłada, że konflikty są pozytywną siłą oraz są konieczne i nieodzowne, aby organizacja mogła sprawnie funkcjonować<sup>312</sup>. Ten pogląd nie przesądza *a priori* o dysfunkcyjności czy funkcjonalności konfliktów, ponieważ zakłada się w nim, że konflikty z jednej strony są przyczyną wielu negatywnych zjawisk (np. niezgoda, kłótnie, nieufność, podejrzliwość, gniew, lęk, napięcie, dyskomfort), a z drugiej strony – determinują zjawiska pozytywne (np. poszerzenie perspektyw umysłowych, zaangażowanie w rozwiązywanie problemów, rozwój relacji interpersonalnych)<sup>313</sup>. Zgodnie z tym poglądem rolą kadry menedżerskiej jest uzyskiwanie pozytywnych rezultatów konfliktów przez umiejętne zarządzanie nimi, a w uzasadnionych przypadkach przez stosowanie *metody zarządzania przez konflikty*. W metodzie tej zakłada się, że kadra menedżerska może świadomie i umiejętnie stymulować konflikty, aby zmusić pracowników do podjęcia określonej postawy (zaangażowania, kreatywności, innowacyjności). Celowe stymulowanie konfliktu, utrzymanie jego odpowiedniego poziomu i uzyskanie wyłącznie pożądanych, po-

---

<sup>311</sup> Potocki A., Nowoczesne metody zarządzania konfliktem w organizacjach. Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, 672/2005, s. 6; Rahim M. A., Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*. 13 (3), 2002, s. 208.

<sup>312</sup> Kłusek-Wojciszke B., Metody zarządzania konfliktem w organizacjach. Zeszyty Naukowe Instytutu Transportu i Handlu Morskiego, 9/2012, s. 114.

<sup>313</sup> Robbins S.P., Judge, T.A., *Zachowania w organizacji*, wydanie 3 zmienione. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 308–311.

zytywnych rezultatów z jego zaistnienia wymaga wiedzy i umiejętności z zakresu metody zarządzania przez konflikty, a zwłaszcza jej założeń, istoty, w tym narzędzi, technik i strategii, które ją wspomagają, a także szans, które ona stwarza w kontekście zaangażowania pracowników.

## 15.1. Założenia

Zakłada się, że zarządzanie przez konflikty należy stosować w ostateczności, kiedy zawiodły inne metody ukierunkowane na wzrost zaangażowania pracowników. Należy pamiętać, że nieumiejętne stosowanie tej metody może zaszkodzić organizacji.

Zakłada się, że wykorzystanie tej metody zarządzania może wpłynąć na wzrost zaangażowania pracowników, a zatem będzie skuteczne, gdy:

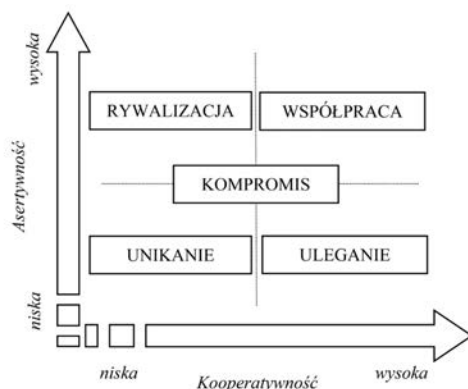
- 1) menedżerowie mają odpowiednie kompetencje w zakresie tej metody, w tym o sposobach reagowania pracowników na konflikty, o możliwościach stymulowania konfliktów oraz o strategiach ich rozwiązywania,
- 2) pracownicy potrafią wymieniać poglądy dla znajdowania rozwiązań integrujących, z których wszyscy są zadowoleni lub rozwiązań możliwych do przyjęcia przez strony konfliktu, a także gdy lubią rywalizować i konkurować ze sobą.

Tylko wtedy stosowanie tej metody:

- wyzwala „drzemiący” w pracownikach potencjał, w wyniku czego następuje m.in. wyjaśnienie problemów i nieprawidłowości czy opracowanie rozwiązań usprawniających funkcjonowanie organizacji,
- wpływa na zaangażowanie, poprawiając efektywność pracy,
- wywołuje pozytywne zmiany usprawniające współpracę i relacje międzyludzkie.

Należy zauważyć, że przedstawione założenia łączy wiedza kadry menedżerskiej o pracownikach, a zwłaszcza o ich stosunku do konfliktów, który determinuje określone zachowanie i wpływa na skuteczność stosowania tej metody zarządzania. Uważa się bowiem, że, każdy człowiek prezentuje określony, względnie stały stosunek do konfliktu i odpowiadający mu sposób reagowania na jego występowanie, co związane jest z jego osobowością. W psychologii osobowość jest konstrukcją teoretyczną, która pozwala na ocenę funkcjonowania człowieka z punktu widze-

nia jego umiejętności przystosowania się do otoczenia. W rozważaniach w zakresie osobowości podkreśla się jej cechy: ekstrawersję, życzliwość, sumienność, stabilność emocjonalną, otwartość na doświadczenia. Potwierdzono, że te cechy mają istotne znaczenie przy wyjaśnianiu indywidualnych zachowań ludzi, takich jak umiejscowienie kontroli, makiawelizm, poczucie własnej wartości, samokontrola, skłonność do ryzyka<sup>314</sup>. Na sposób zachowania ludzi duży wpływ ma także ich temperament. Określa się go jako zespół względnie stałych cech zachowania i działania, pozwalających zakwalifikować ludzi do typów takich jak: 1) sangwinik – typ zrównoważony i ruchliwy, 2) flegmatyk – typ silny, zrównoważony i powolny, 3) choleryk – typ niezrównoważony i pobudzony, gwałtowny, 4) melancholik – typ słaby, bierny. Wskazane elementy osobowości mają wpływ na zachowywanie się ludzi w sytuacjach konfliktowych. W rezultacie prowadzonych w tym zakresie rozważań opartych na badaniach, które prowadzili K.W. Thomas i R.H. Kilmann<sup>315</sup>, wyróżniono pięć podstawowych sposobów reagowania na konflikty. Sposoby te nazywa się stylami zachowań. Przedstawiono je na rys. 38.



Rys. 38. Sposoby reakcji (style zachowań) ludzi na konflikty

Opracowano na podstawie: Chęłpa S., Witkowski T., Psychologia konfliktów, praktyka radzenia sobie ze sporami. Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1999, s. 163; Thomas K. W., Kilmann R. H., The Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. Tuxedo Park, N.Y. Xicom, Inc., 1974, s. 56.

<sup>314</sup> Robbins S.P., DeCenzo, D.A., Podstawy zarządzania. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 369–372.

<sup>315</sup> Thomas K. W., Kilmann R. H., The Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. Tuxedo Park, N.Y.: Xicom, Inc., 1974.

Należy zwrócić uwagę, że wskazane style zachowań zostały określone w odniesieniu do asertywności ludzi oraz ich stosunku do kooperatywności. Przyjmuje się, że ludzie asertywni charakteryzują się pewnością siebie, stanowczością, dążeniem do osiągnięcia swoich celów, zdecydowanym zachowaniem, bez lęku i wahań, agresji. Z kolei kooperatywność przejawia się we współdziałaniu dla osiągnięcia korzystnych dla obu stron wyników, mimo że w danej sytuacji można osiągnąć wyniki korzystne jedynie dla samego siebie. Asertywność i kooperatywność są cechami niezależnymi – każdy człowiek może być scharakteryzowany jako bardziej lub mniej asertywny i bardziej lub mniej kooperatywny. Łączenie tych cech determinuje określone sposoby reakcji ludzi na konflikty. W szczególności<sup>316</sup>:

1. Niska asertywność i niska kooperatywność przyczyniają się do występowania reakcji określanej jako *unikanie*. Ludzie charakteryzujący się takimi cechami wycofują się z konfliktów, świadome nie dostrzegają ich istnienia (np. celowo zajmując się innymi sprawami), deprecjonują wagę konfliktów (np. przekonują siebie i innych, że nie są one problemem), próbują przeczekać, unikają konfrontacji, pomijają konflikty milczeniem, gdyż nie zależy im ani na udowodnieniu własnych racji, ani na rozważaniu poglądów drugiej strony. Ten sposób reakcji wynika z przekonania, że konflikty są zagrożeniem, a strach i napięcie emocjonalne z nim związane są na tyle silne, że determinują wycofanie się z konfliktu.
2. Niska asertywność i wysoka kooperacyjność przyczyniają się do występowania reakcji określanej jako *uleganie*. Ludzie o takich cechach traktują konflikty jako zagrożenie dla zachowania harmonii i stabilizacji pożądanej współpracy, zatem ustępują przeciwnej stronie, dostosowują się do jej poglądów, celów, interesów i rekonstruując własne.
3. Średnia asertywność i średnia kooperatywność przyczyniają się do występowania reakcji określanej jako *kompromis*. Ludzie o takich cechach akceptują możliwość zrezygnowania z części swoich interesów na rzecz innych, a jednocześnie starają się odnieść pewne

---

<sup>316</sup> Mandal E., Style rozwiązywania konfliktów zawodowych przez menedżerów a płęć. *Kobieta i Biznes*, 1–4/2003, s. 14–17.



korzyści, przyznając drugiej stronie prawo do ich części. Kompromis opiera się więc na przekonaniu, że porozumienie jest możliwe jeżeli każdy zadowoli się osiągnięciem jedynie części własnych potrzeb i celów, a z części zrezygnuje.

4. Wysoka asertywność i wysoka kooperatywność przyczyniają się do występowania reakcji określanej jako *współpraca*. Ludzie o takich cechach współdziałają, kooperują z drugą stroną. Poszukują oni rozwiązań konstruktywnych, umożliwiających budowanie dobrych relacji i współpracy, przy równoczesnym dążeniu do maksymalnego zaspokojenia zarówno interesów własnych, jak i dążeń strony przeciwnej. W ramach współpracy poszukuje się najlepszego rozwiązania dla każdej ze stron. Ludzie, którzy rozwiązują w ten sposób konflikty z reguły umacniają swoje związki i są w stanie realizować swoje cele oraz uzyskiwać wysokie wyniki działania.
5. Wysoka asertywność i niska kooperatywność przyczyniają się do występowania reakcji określanej jako *rywalizacja*. Ludzie o takich cechach podejmują walkę, konkurują ze sobą, ambicjonalnie podchodzą do rozstrzygnięcia konfliktu na swoją korzyść, mają silne pragnienie udowodnienia wyższości swoich racji nad racjami drugiej strony, dążą do osiągnięcia wszystkich własnych celów i potrzeb, ale kosztem drugiej strony.

Sposób w jaki reagują na konflikt poszczególni ludzie można zidentyfikować w toku badań opartych na różnych narzędziach, wśród których warto wyróżnić test Thomasa-Kilmanna<sup>317</sup>. Na podstawie wyników tego testu kadra menedżerska, która nie zna wystarczająco dobrze swoich pracowników, może pozyskać wiedzę o sposobach ich reagowania na konflikty.

Reasumując, w kontekście założeń do zarządzania przez konflikty warto zauważyć, że tę metodę można stosować gdy pracownicy traktują konflikty jako problem do rozwiązania w toku kompromisu, współpracy lub rywalizacji (co stanowi jedno z założeń metody). Natomiast metody tej nie należy stosować gdy pracownicy charakteryzują się reakcjami określanymi jako unikanie lub uleganie.

---

<sup>317</sup> <https://kilmannndiagnostics.com/>

## 15.2. Istota metody

W procedurze zarządzania przez konflikty można wyróżnić cztery etapy, które przedstawiono na rys. 39.



Rys. 39. Etapy metody zarządzania przez konflikty

Opracowano na podstawie: Grzesiowski M., Zarządzanie przez konflikty, <http://www.sm.fki.pl/maciej/ekonomia/zarządzanie%20przez%20konflikty.htm>

Etap 1 to rozważenie przez menedżera możliwości celowego wywołania konfliktu (lub podsycenia konfliktu, który powstał samoistnie) dla zwiększenia zaangażowania pracowników czyli w celu wykorzystania konfliktu dla dobra organizacji. Uzasadnieniem do wystąpienia tego etapu jest stwierdzenie niskiej efektywności i aktywności zawodowej u pracowników, mimo wykorzystywania innych metod zarządzania ukierunkowanych na wzrost zaangażowania. Podstawą rozważań dotyczących możliwości celowego wywołania konfliktu jest wiedza o sposobach reagowania pracowników na konflikty. Należy pamiętać, że wykorzystanie tej metody ma sens wyłącznie wtedy, gdy style zachowań pracowników można określić jako kompromis, współpraca lub rywalizacja. Jeśli ten warunek jest spełniony, w tym etapie menedżer musi przemyśleć jaki rodzaj konfliktu wywołać.

W tym zakresie istnieje kilka możliwości, ponieważ wyróżnia się wiele rodzajów konfliktów<sup>318</sup>. Rodzaj konfliktu, którego wywołanie się

<sup>318</sup> Np. Penc J., *Kreatywne kierowanie*. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 218–220; Wojtoszek K., *Zarządzanie przez konflikt. Teoria przeciwko praktyce*

rozważa, należy wybrać m.in. uwzględniając liczbę stron, które będą brały udział w konflikcie czy jego przyczyn – źródeł.

Z punktu widzenia liczby stron wyróżnia się następujące rodzaje konfliktów:

- indywidualne, wywołane u jednej osoby,
- interpersonalne, wywołane między dwoma lub więcej pracownikami lub pracownikiem i grupą,
- międzygrupowe, wywołane między grupami w organizacji,
- międzyorganizacyjne, wywołane między odrębnymi organizacjami.

Z punktu widzenia przyczyn wyróżnia się wiele rodzajów konfliktów. Dość popularne jest tutaj podział opracowany przez Ch. Moor'a<sup>319</sup>, który wyróżnił:

1. Konflikty danych, powstające na skutek braku, ograniczenia lub rozbieżności informacji dostępnych dla stron (uczestników konfliktu).
2. Konflikty relacji, związane z negatywną postawą pracowników, w szczególności ze złymi emocjami pojawiającymi się w sytuacji różnicy zdań lub nieporozumień. Często nie mają one obiektywnych powodów, a ich przyczyną może być błędne postrzeganie, stereotypy, zła komunikacja, odwetowe zachowania i zderzenia przeciwstawnych osobowości, temperamentów. Konfliktom tym towarzyszy zwykle nieprzyjazna atmosfera oraz zaburzenia we współpracy.
3. Konflikty wartości, powodowane odmiennymi zachowaniami i postawami pracowników, co wynika z przyjętego przez nich systemu wartości, np. światopoglądu, zasad etycznych czy przyzwyczajień i preferencji. Siłę tych konfliktów wzmacnia eksponowanie własnych wartości bez postawy tolerancji wobec wartości cenionych przez drugą stronę.

---

ce. Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości. T. 26, 1/2014, s. 55–58; Omisore B.O., Abiodun A.R., Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*. Vol. 3, No 6/2014, s. 118–136; Bijańska J., Conflicts in process management in enterprises. *Organization & Management Scientific Quarterly*, 3/2019, s. 25.

<sup>319</sup> Moore, W. Ch., *Mediacje. Praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów*. Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.

4. Konflikty interesów, związane są z przeszkodami lub brakiem możliwości osiągnięcia określonych potrzeb rzeczowych, proceduralnych i psychologicznych.
5. Konflikty strukturalne, wynikające ze zmian struktury sytuacji w jakiej znajdują się pracownicy.

W kontekście tego podziału w praktyce do najczęściej wywoływanych przez menedżerów zalicza się konflikty: danych, interesów, strukturalne. Po wyborze rodzaju konfliktu, warto zaplanować sposób jego stymulowania, a także rozwiązania.

Etap 2 to stymulowanie konfliktu, czyli jego świadome wywołanie lub pobudzenie konfliktu, który powstał samoistnie. W odniesieniu do wskazanych w 1 etapie trzech rodzajów konfliktów, które są najczęściej wywoływane, można wykorzystać następujące sposoby stymulowania konfliktów<sup>320</sup>:

1. Wprowadzenie zmian w procesie komunikowania się, co z reguły polega na zmianie ustalonych kanałów komunikacji przez takie działania jak: pozbawienie stron konfliktu informacji zwykle im dostępnych, włączenie do sieci komunikacji innych osób, blokowanie czy przekazywanie nadmiaru informacji, rozmyślne przekazywanie niejednoznacznych informacji, celowe wprowadzanie w błąd. Ten sposób najczęściej wykorzystuje się do stymulowania konfliktów danych.
2. Wprowadzenie: a) niesprawiedliwego sposobu podziału zasobów rzeczowych, np. maszyn i środków niezbędnych do wykonania zadania, b) niejasno określonych procedur, np. zasad przydzielania awansów czy nagród, delegowania zadań, c) nieodpowiedniego traktowania pracowników, np. prowokacje słowne, odnoszenie się do pracownika bez szacunku lub w sposób wskazujący na brak zaufania. Ten sposób najczęściej wykorzystuje się do stymulowania konfliktów interesów: a) rzeczowych, b) proceduralnych, c) psychologicznych.
3. Wprowadzenie zmian strukturalnych, np. w strukturze organizacji przez likwidację stanowisk i tworzenie nowych, dla pracowników

---

<sup>320</sup> Kłusek-Wojciszke B., Metody zarządzania konfliktem w organizacjach. Zeszyty Naukowe Instytutu Transportu i Handlu Morskiego, 9/2012, s. 118.

realizujących inne zadania, wprowadzenie ludzi z zewnątrz i zmiana w systemie władzy, a tym samym we wzajemnych zależnościach, obowiązkach i uprawnieniach. Ten sposób najczęściej wykorzystuje się do stymulowania konfliktów strukturalnych.

Etap 3 to kontrolowanie rozwoju konfliktu, w szczególności faz: zaistnienia opozycji i niezgodności, poznania i personifikacji, określania zamiarów, przyjmowania zachowań, wystąpienia skutków<sup>321</sup>. Ponadto istotne jest, aby konflikt utrzymywać na odpowiednim poziomie. Uważa się, że zbyt niski poziom (natężenie) konfliktu w organizacji nie wpływa na zaangażowanie pracowników i wzrostu efektywności ich działania. Ważne jest też, aby nie dopuścić do zbyt dużego nasilenia konfliktu, mogącego wywołać chaos, dekoncentrację, wrogość, przyczyniając się tym samym do spadku efektywności<sup>322</sup>. Podczas kontrolowania rozwoju konfliktu menedżer powinien stale zadawać sobie pytanie, czy będą skuteczne zaplanowane przez niego sposoby rozwiązania konfliktu, czyli czy jest pewien, że potrafi konstruktywnie rozwiązać konflikt. Uogólniając można przyjąć, że momentem, w którym należy przejść do rozwiązywania konfliktu jest pojawienie się napiętej atmosfery i wrogości (np. gróźb w kierunku strony przeciwnej). W tym momencie menedżer nie może pozwolić, aby konflikt wymknął się spod kontroli, ponieważ jej utrata może wywołać negatywne skutki, np. walkę czy nienawiść między pracownikami. W praktyce może się zdarzyć, że taki moment nie wystąpi. Nie oznacza to jednak, że konflikt należy przeciągać w czasie, ponieważ przedłużające się konflikty nie wpływają pozytywnie na zaangażowanie pracowników, natomiast wprowadzają atmosferę napięcia, niepokoju oraz mogą stać się przyczyną nadmiernej fluktuacji i absencji chorobowej.

Etap 4 to rozwiązywanie konfliktu. Podczas tego etapu menedżer powinien:

- kontrolować swoje emocje oraz zachować obiektywizm w postrzeganiu stron konfliktu,

---

<sup>321</sup> Robbins S.P., Judge, T.A., *Zachowania w organizacji*, wydanie 3 zmienione. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 308–311.

<sup>322</sup> Potocki A., *Nowoczesne metody zarządzania konfliktem w organizacjach*. Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, 672/2005, s. 6; Robbins S.P., Judge, T.A., *Zachowania w organizacji*, wydanie 3 zmienione. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 323.

- przestrzegać zasad konstruktywnej komunikacji, umożliwiającej każdej ze stron konfliktu przedstawienie jej stanowiska i oczekiwań, przy uwzględnieniu wzajemnego szacunku.

W rozwiązywaniu konfliktu należy wykorzystać odpowiednie strategie i techniki, których jest wiele<sup>323</sup>, a ich wybór uzależnia się od poziomu natężenia konfliktów.

Przyjmując, że zarządzanie przez konflikty przebiega zgodnie z zasadami, w pierwszej kolejności zostaną przedstawione te strategie i techniki, które należy wykorzystać w odniesieniu do pracowników charakteryzujących się stylem zachowań określanym jako kompromis, współpraca lub rywalizacja. W odniesieniu do takich pracowników w ramach zarządzania konfliktem można zastosować trzy strategie określane jak: *przeegrany – przegrany*, *wygrany – wygrany*, *wygrany – przegrany*<sup>324</sup>.

W szczególności w odniesieniu do pracowników, którzy względem konfliktu reagują w sposób określony jako:

1. *Kompromis* – można zastosować strategię określaną jako *przeegrany – przegrany*. Strategii tej nie należy odbierać negatywnie, gdyż jej nazwa wynika wyłącznie z tego, że w toku jej zastosowania strony zaangażowane w konflikt rezygnują z części swoich oczekiwań – czynią pewne ustępstwa, ale po to by osiągnąć porozumienie oraz wynikające z niego dla obu stron określone korzyści.
2. *Współpraca* – można zastosować strategię określaną jako *wygrany – wygrany*. Istotą tej strategii jest doprowadzenie do wymiany poglądów i informacji dla znajdowania najlepszych rozwiązań integrujących, z których są zadowolone obie strony konfliktu.
3. *Rywalizacja* – można zastosować strategię określaną jako *wygrany – przegrany*. Istotą tej strategii jest doprowadzenie do rozstrzygnięcia konfliktu na korzyść jednej strony.

<sup>323</sup> Kłusek-Wojciszke B., Metody zarządzania konfliktem w organizacjach. Zeszyty Naukowe Instytutu Transportu i Handlu Morskiego, 9/2012, s. 116–126; Munduate, L., Ganaza, J., Peiro, J., Euwema, M., Patterns of styles in conflict management and effectiveness. The International Journal of Conflict Management, No 10 (1)/1999, s. 5–24.

<sup>324</sup> Bijańska J., Conflicts in process management in enterprises. Organization & Management Scientific Quarterly, 3/2019, s. 28–29.

Prawidłowe zastosowanie wskazanych strategii powinno skutkować wzrostem zaangażowania pracowników, a zatem mieć pozytywny wpływ na funkcjonowanie organizacji. Natomiast wymienione strategie nie będą skuteczne, gdy konflikt wymknął się menedżerowi spod kontroli lub gdy był zbyt długo przeciągany w czasie, a także kiedy pracownicy reagują na konflikty w sposób określony jako unikanie lub uleganie. W takich sytuacjach do rozwiązywania konfliktów należy wykorzystywać inne strategie, ukierunkowane na obniżenie poziomu negatywnego napięcia emocjonalnego. Przykładowo, w odniesieniu do pracowników, którzy względem konfliktu reagują w sposób określony jako:

4. *Unikanie* – można zastosować strategię określaną jako *wygaszanie*, polegającą na stopniowym łagodzeniu i tłumieniu konfliktu m.in. przez pomniejszanie przedmiotu konfliktu, odwracanie od niego uwagi, odwoływanie się do określonych autorytetów czy przełożonych, procedur, reguł biurokratycznych czy zawieszanie konfliktu i przesunięcie jego rozstrzygnięcia w późniejszym, nieokreślonym okresie czasie, w którym oczekuje się samoistnego zaistnienia zmian mogących zakończyć konflikt.
5. *Uleganie* – można zastosować strategię określaną jako *dostosowanie (akomodacja)*, polegającą na wymuszeniu ustąpienia i posłuszeństwa, narzucaniu przez menedżera woli i reguł zakończenia konfliktu i pokojowego współistnienia. Stosowanie tej strategii może wywołać napięcie, atmosferę zagrożenia, niepewności, opór.

Wskazane strategie są realizowane z wykorzystaniem wielu technik<sup>325</sup>. W przypadku strategii: *przeegrany – przegrany, wygrany – wygrany, wygrany – przegrany*, wśród technik je wspomagających warto wyróżnić negocjacje, mediacje i arbitraż<sup>326</sup>.

*Negocjacje* uważa się za jedną z najbardziej efektywnych technik w konstruktywnym rozwiązywaniu konfliktów, którą szczególnie poleca

---

<sup>325</sup> Kłusek-Wojciszke B., Metody zarządzania konfliktem w organizacjach. Zeszyty Naukowe Instytutu Transportu i Handlu Morskiego, 9/2012, s. 116–126.

<sup>326</sup> Tuszno S., Wojtkowiak M., 2004, Mediacje i negocjacje jako formy rozwiązywania konfliktu. Wszechnica Świętokrzyska, Kielce 2004; Bargiel-Matusiewicz K., Negocjacje i mediacje, Warszawa 2010; Posthuma R., Dworkin J., Swift M., Mediator Tactics and Sources of Conflict: Facilitating and Inhibiting Effects. *Industrial Relations*, 41(1)/2002, s. 94–109.

się do wspomaganie strategii przegrany – przegrany lub wygrany – wygrany. Negocjacje są ukierunkowane na osiągnięcie porozumienia stron konfliktu, które wymaga poświęcenia jednej i drugiej strony, bowiem obie strony coś tracą aby coś zyskać. Polegają zatem na komunikowaniu się, naprzemiennej wymianie i tworzeniu wartości akceptowanej przez przeciwne strony konfliktu. Warunkiem ich stosowania jest występowanie zaufania. Jeśli go brak niezbędne jest skorzystanie z mediacji.

*Mediacje* są prowadzone przez osobę trzecią – bezstronnego mediatora. Jest on pośrednikiem, którego rola w rozwiązywaniu konfliktu polega na stworzeniu dogodnych warunków do osiągnięcia ugody czyli porozumienia stanowiącego konsensus. Konsensus określa zgodę między stronami konfliktu – jest więc uogólnionym, wspólnym stanowiskiem i najlepszym rozwiązaniem konfliktu osiągniętym w toku komunikacji. Technikę tę poleca się szczególnie do wspomaganie strategii wygrany – wygrany lub przegrany – przegrany.

*Arbitraż* polecany jest w sytuacji, gdy negocjacje i mediacje nie przynoszą rezultatów, czyli gdy strony konfliktu nie są w stanie wypracować wspólnego stanowiska, ale są zdeterminowane zakończyć konflikt konstruktywnie. Technika ta wspomaga strategię wygrany – wygrany, pod warunkiem, że wybrany arbiter (np. specjalista, ekspert) jest dla stron konfliktu autorytetem i będą one szanowały jego opinię. Arbiter na podstawie zdobytych informacji, bez udziału i możliwości wpływania stron, rozstrzyga konflikt na rzecz jednej z nich.

Do wspomaganie pozostałych strategii stosowane są inne techniki<sup>327</sup>. W szczególności strategię wygaszania wspomagają głównie reorientacja czy deprecjonowanie, natomiast strategię ulegania – separacja i wymuszanie.

*Reorientacja* polega na odwróceniu uwagi od przedmiotu konfliktu przez stworzenie lub ujawnienie zagrożenia zewnętrznego odpowiedzialnego za przyczynę konfliktu (np. wspólnego wroga – kryzysu), a następnie na koncentrowaniu stron konfliktu na wspólnocie celów bądź nadrzędnych zasad czy wartości.

---

<sup>327</sup> Kłusek-Wojciszke B., *Metody zarządzania konfliktem w organizacjach*. Zeszyty Naukowe Instytutu Transportu i Handlu Morskiego, 9/2012, s. 122–123.



*Deprecjonowanie* polega na pomniejszaniu wartości przeciwnej strony konfliktu, jak i przedmiotu konfliktu.

*Separacja* polega na radykalnym odseparowaniu od siebie stron zaangażowanych w konflikt. Efektem może być pogorszenie się dalszych wzajemnych kontaktów, ale w pewnych warunkach separacja może pomóc w osiągnięciu porozumienia, gdyż pozwoli na osiągnięcie emocjonalnego dystansu i na racjonalną analizę całej sytuacji.

*Wymuszanie* jest odmianą arbitrażu. Polega na narzucaniu przez menedżera woli i reguł zakończenia konfliktu. Jest polecana gdy konflikt był zbyt długo przeciągany w czasie.

### **15.3. Wpływ stosowania metody na zaangażowanie pracowników**

Z przeprowadzonych rozważań wynika, że zgodne z zasadami zarządzania przez konflikty może wpływać na zaangażowanie pracowników, implikując szanse na jego wzrost przez pobudzanie oraz przez inspirowanie. Równocześnie należy pamiętać, iż jest to metoda trudna, którą należy stosować w ostateczności, kiedy zawiodły inne metody zarządzania ukierunkowane na wzrost zaangażowania pracowników. Należy bowiem zaakcentować, że nieumiejętne stosowanie tej metody wprowadza atmosferę napięcia i niepokoju, dezorganizuje pracę i opóźnia czas jej wykonania, obniża efektywne osiąganie celów, pogarsza atmosferę w pracy, a także może wpływać na zwiększenie fluktuacji i absencji chorobowej.

Wracając jednak do szans związanych ze stosowaniem zarządzania przez konflikty, których wykorzystanie może powodować wzrost zaangażowania pracowników, warto wskazać na:

- zorientowanie na przeciwdziałanie apatii i rutynie, gdyż konflikty zmuszają pracowników biorących w nich udział do aktywności i gorliwości w realizacji stawianych przed nimi celów i zadań, co można zakwalifikować do czynników determinujących zaangażowanie w pracę,
- ukierunkowanie na zwiększenie kreatywności pracowników, gdyż konflikty stwarzają potrzebę przeprowadzenia zmian, a konfronta-

cja różnych opinii przynosi nowe, często innowacyjne rozwiązania, dające satysfakcję zawodową i chęć rozwoju kompetencji, co można zakwalifikować do czynników determinujących zaangażowanie w zawód,

- przyczynianie się do wzrostu poczucia zrozumienia i ufności pomiędzy pracownikami i kadrami menedżerską, a także wzajemnego szacunku, przez znajdowanie konstruktywnych i integrujących rozwiązań konfliktów, z których wszyscy są zadowoleni lub rozwiązań możliwych do przyjęcia przez strony konfliktu, co można zakwalifikować do czynników determinujących zaangażowanie w środowisko społeczne i w organizację,
- ukierunkowanie na usprawnienie współpracy i prawidłowe kształtowanie relacji międzyludzkich przez pełniejsze rozpoznanie i określenie postaw pracowników i wartości, które są dla nich ważne, co można zakwalifikować do czynników determinujących zaangażowanie w środowisko społeczne,
- autentyczne przywództwo organizacyjne, charakteryzujące się zwłaszcza kompetencjami w zakresie zarządzania przez konflikty, w tym o sposobach reagowania pracowników na konflikty, o możliwościach stymulowania konfliktów oraz o strategiach ich rozwiązywania, a także umiejętnością wykorzystania szans, które implikuje ta metoda, co można zakwalifikować do czynników determinujących zaangażowanie we wszystkich kategoriach.

Wskazane szanse związane ze stosowaniem metody zarządzania przez konflikty zostały przyjęte na podstawie analizy i syntezy rozważań będących wynikiem studium literatury. Ich weryfikację na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych przedstawiono w II części publikacji.





CZĘŚĆ II  
PRAKTYKA



## 16. Cel, technika badań i charakterystyka respondentów

Celem badań było identyfikacja metod zarządzania wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa w Polsce, a także ocena wybranych aspektów ich wdrożenia i stosowania, ze szczególnym uwzględnieniem ich wpływu na zaangażowanie pracowników.

Badania zostały przeprowadzone za pomocą techniki CATI (*od ang. computer-assisted telephone interviewing*) czyli wspomaganego komputerowo wywiadu telefonicznego opartego na opracowanej ankiecie, której wzór został przedstawiony w załączniku znajdującym się na końcu publikacji. Wybór metody badań wynikał z sytuacji epidemiologicznej.

Badania przeprowadzono wśród grupy 60 respondentów – mikro, małych, średnich i dużych przedsiębiorstw, z miejscem siedziby na terenie Śląska. Próba badawcza była reprezentowana zgodnie z charakterystyką przedstawioną w tabelach 12–15, odnoszącą się do wielkości przedsiębiorstw, przedmiotu ich działalności (sekcji według EKD), okresu funkcjonowania i liczby pracowników.

Tabela 12. Charakterystyka próby badawczej w aspekcie wielkości przedsiębiorstw

Wielkość przedsiębiorstw	Liczba wywiadów	Udział %
Mikro przedsiębiorstwa	18	30,0
Małe przedsiębiorstwa	16	26,7
Średnie przedsiębiorstwa	15	25,0
Duże przedsiębiorstwa	11	18,3
Razem	60	100,0

Opracowanie własne.

Tabela 13. Charakterystyka próby badawczej w aspekcie sekcji działalności

Sekcja działalności	Mikro	Małe	Średnie	Duże	Liczba wywiadów	Udział %
	przedsiębiorstwa					
Przetwórstwo przemysłowe	5	5	4	6	20	33,3
Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz ...	0	0	1	1	2	3,3
Dostawa wody; gospodarowanie ściekami ...	0	0	1	1	2	3,3
Budownictwo	7	6	3	1	17	28,3
Handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów ...	2	3	4	1	10	16,7
Transport i gospodarka maga- zynowa	2	1	1	1	5	8,3
Informacja i komunikacja	2	1	1	0	4	6,7
Razem	18	16	15	11	60	100,0

Opracowanie własne.

Tabela 14. Charakterystyka próby badawczej w aspekcie okresu funkcjonowania

Okres funkcyj- owania	Mikro	Małe	Średnie	Duże	Liczba wywiadów	Udział %
	przedsiębiorstwa					
Do 5 lat	9	7	4	1	21	35,0
Do 10 lat	7	6	6	4	23	38,3
Powyżej 10 lat	2	3	5	6	16	26,7
Razem	9	7	4	1	60	100,0

Opracowanie własne.

Tabela 15. Charakterystyka próby badawczej w aspekcie liczby pracowników

Wielkość przedsiębiorstw	Liczba wywiadów	Udział %
Do 9 pracowników	18	30,0
Od 10 do 49 pracowników	16	26,7
Od 50 do 249 pracowników	15	25,0
Powyżej 250 pracowników	11	18,3
Razem	60	100,0

Opracowanie własne.

Z informacji przedstawionych w tabelach 12–15 wynika, że w badaniach uczestniczyły przedsiębiorstwa (w kolejności od największego udziału):

- mikro (30%), małe (26%), średnie (25%) i duże (18,3%),
- działające w sekcjach: przetwórstwo przemysłowe (33,3%), budownictwo (28,3%), handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów samochodowych (16,7%), transport i gospodarka magazynowa (8,3%), informacja i komunikacja (6,7%), wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych (3,3%), dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją (3,3%),
- funkcjonujące w okresie: do 10 lat (38,3%), do 5 lat (35%), powyżej 10 lat (26,7%),
- zatrudniające: do 9 osób (30%), od 10 do 49 (26%), od 50 do 249 (25%) i powyżej 250 osób (18,3%), co odpowiada wielkości przedsiębiorstw<sup>328</sup>.

---

<sup>328</sup> Z tego powodu w dalszej części publikacji przez duże przedsiębiorstwo będzie rozumiane takie, które zatrudnia > 249 pracowników, przez średnie 50 – 249, przez małe 10 – 49, przez mikro <10.

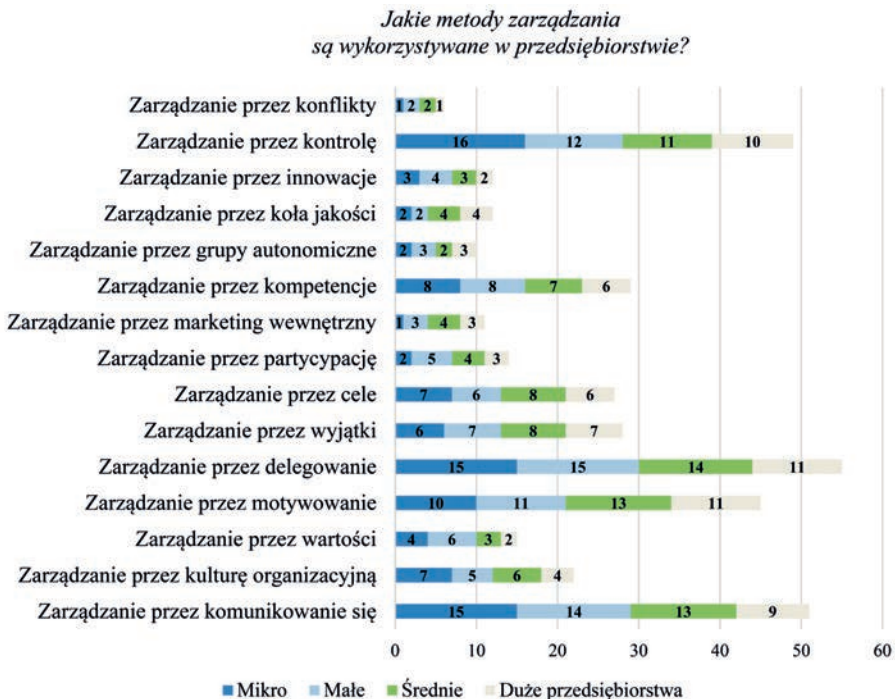




## 17. Wyniki badań

### 17.1. Wykorzystywanie metod zarządzania

Z przeprowadzonych badań wynika, że metody zarządzania będące przedmiotem rozważań w tej publikacji są stosowane w praktyce. 60 respondentów zapytano, jakie z przedstawionych metod zarządzania są wykorzystywane w ich przedsiębiorstwie? Uzyskane odpowiedzi przedstawiono na rys. 40–43, z uwzględnieniem wielkości (liczby pracowników), przedmiotu działalności i okresu funkcjonowania przedsiębiorstw.



Rys. 40. Wykorzystywanie metod zarządzania w przedsiębiorstwach z uwzględnieniem ich wielkości (i liczby zatrudnienia)

Opracowanie własne.

*Jakie metody zarządzania są wykorzystywane w przedsiębiorstwie?*



Rys. 41. Wykorzystywanie metod zarządzania w przedsiębiorstwach z uwzględnieniem ich przedmiotu działalności

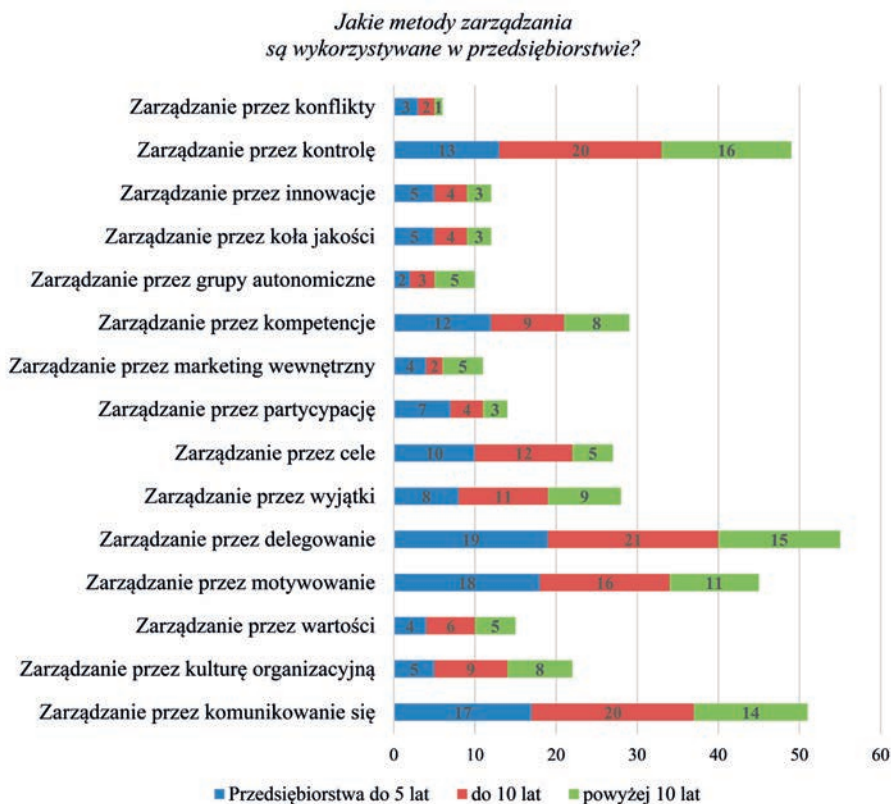
Opracowanie własne.

Do najczęściej wykorzystywanych metod zarządzania wśród badanych 60 przedsiębiorstw należały:

- 1) zarządzanie przez delegowanie, której stosowanie zadeklarowało aż 97,7% czyli 55 respondentów, w tym:
  - pod względem wielkości (i liczby zatrudnienia) 100% dużych, 93,8% małych, 93,3% średnich i 83,3% mikro przedsiębiorstw (rys. 40),

- pod względem przedmiotu działalności 100% przedsiębiorstw z sekcji „Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną ...”, 100% z „Handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów samochodowych”, 95% z „Przetwórstwo przemysłowe”, 94,1% z „Budownictwo”, 80% z „Transport i gospodarka magazynowa”, 75% z „Informacja i komunikacja”, 50% z „Dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami” (rys. 41),
  - pod względem okresu funkcjonowania 93,8% przedsiębiorstw prowadzących działalność powyżej 10 lat, 91,3% do 10 lat i 90,5% do 5 lat (rys. 42),
- 2) zarządzanie przez komunikowanie się, której stosowanie zadeklarowało 85% czyli 51 respondentów, w tym:
- pod względem wielkości (i liczby zatrudnienia) 87,5% małych, 86,7% średnich, 83,3% mikro oraz 81,8% dużych przedsiębiorstw (rys. 40),
  - pod względem przedmiotu działalności 100% przedsiębiorstw z sekcji „Dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami”, 94,1% z „Budownictwo”, 90% z „Handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów samochodowych”, 80% z „Przetwórstwo przemysłowe”, 80% z „Transport i gospodarka magazynowa”, 75% z „Informacja i komunikacja”, 50% z „Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną ...” (rys. 41),
  - pod względem okresu funkcjonowania 87,5% przedsiębiorstw prowadzących działalność powyżej 10 lat, 87% do 10 lat, 81% do 5 lat (rys. 42),
- 3) zarządzanie przez kontrolę, której stosowanie zadeklarowało 81,7% czyli 49 respondentów, w tym:
- pod względem wielkości (i liczby zatrudnienia) 90,9% dużych, 88,9% mikro, 75% małych i 73,3% średnich przedsiębiorstw (rys. 40),
  - pod względem przedmiotu działalności 100% przedsiębiorstw z sekcji „Dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami”, 100% z sekcji „Informacja i komunikacja”, 100% z sekcji „Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz,

- parę wodną ...”, 94,1% z sekcji „Budownictwo”, 80% z sekcji „Przetwórstwo przemysłowe”, 60% z sekcji „Handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów samochodowych”, 60% z sekcji „Transport i gospodarka magazynowa” (rys. 41),
- pod względem okresu funkcjonowania 100% przedsiębiorstw prowadzących działalność powyżej 10 lat, 87% do 10 lat, 61,9% do 5 lat (rys. 42).



Rys. 42. Wykorzystywanie metod zarządzania w przedsiębiorstwach z uwzględnieniem ich okresu funkcjonowania

Opracowanie własne.

Do najrzadziej wykorzystywanych metod zarządzania wśród badanych 60 przedsiębiorstw należały:

- 1) zarządzanie przez konflikty, której stosowanie zadeklarowało 10% czyli 6 respondentów, w tym:

- pod względem wielkości (i liczby zatrudnienia) 13,3% średnich, 12,5% małych, 9,1% dużych oraz 5,6% mikro przedsiębiorstw (rys. 40),
  - pod względem przedmiotu działalności 25% przedsiębiorstw z sekcji „Informacja i komunikacja”, 20% z „Transport i gospodarka magazynowa”, 20% „Handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów samochodowych”, 5,9% z „Budownictwo, 5% z „Przetwórstwo przemysłowe” (rys. 41),
  - pod względem okresu funkcjonowania 14,3% przedsiębiorstw prowadzących działalność do 5 lat, 8,7% do 10 lat i 6,3% powyżej 10 lat (rys. 42),
- 2) zarządzanie przez grupy autonomiczne, której stosowanie zadeklarowało 16,7% czyli 10 respondentów, w tym:
- pod względem wielkości (i liczby zatrudnienia) 27,3% dużych, 18,8% małych, 13,3% średnich oraz 11,1% mikro przedsiębiorstw (rys. 40),
  - pod względem przedmiotu działalności 25% przedsiębiorstw z sekcji „Informacja i komunikacja”, 20% z „Transport i gospodarka magazynowa”, 20% „Handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów samochodowych”, 5,9% z „Budownictwo, 5% z „Przetwórstwo przemysłowe” (rys. 41),
  - pod względem okresu funkcjonowania 14,3% przedsiębiorstw prowadzących działalność do 5 lat, 8,7% do 10 lat i 6,3% powyżej 10 lat (rys. 42),
- 3) zarządzanie przez marketing wewnętrzny, której stosowanie zadeklarowało 18,3% czyli 11 respondentów, w tym:
- pod względem wielkości (i liczby zatrudnienia) 27,3% dużych, 26,7% średnich, 18,8% małych i 5,6% mikro przedsiębiorstw (rys. 40),
  - pod względem przedmiotu działalności) 30% przedsiębiorstw z sekcji „Handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów samochodowych”, 25% z „Informacja i komunikacja”, 20% z „Przetwórstwo przemysłowe”, 17,6% z „Budownictwo, (rys. 41),
  - pod względem okresu funkcjonowania 31,3% przedsiębiorstw prowadzących działalność powyżej 10 lat, 8,7% do 10 lat i 19% do 5 lat (rys. 42).

## 17.2. Ocena wybranych aspektów wdrożenia i stosowania metod zarządzania

Przedsiębiorstwa deklarujące wykorzystywanie poszczególnych metod zarządzania udzielały odpowiedzi na pytania dotyczące wybranych aspektów ich wdrożenia i stosowania, w tym w szczególności:

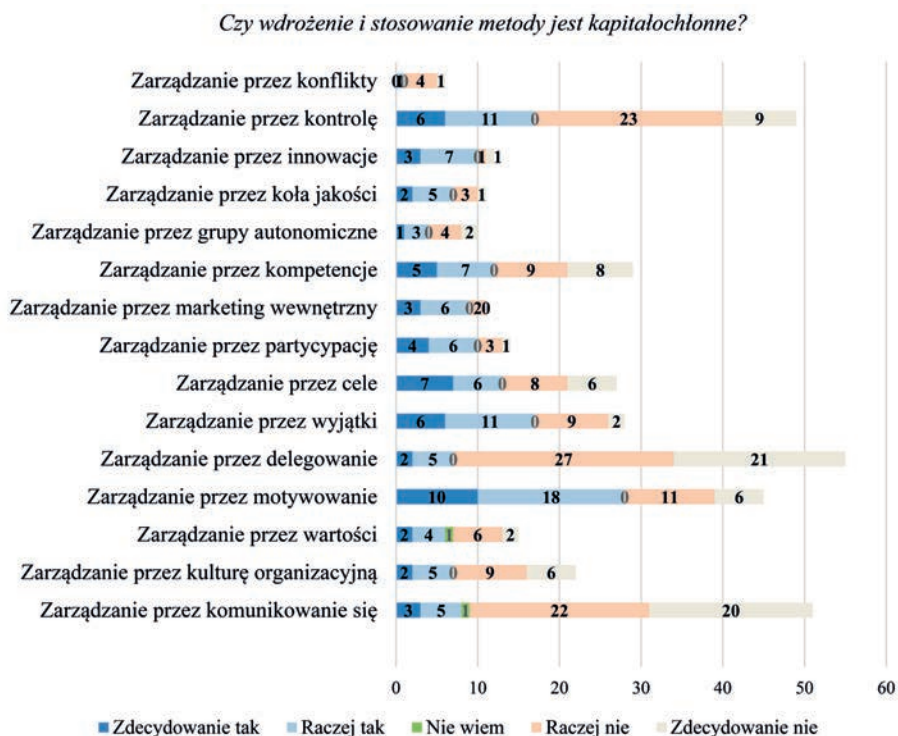
1. Czy wdrożenie i stosowanie metody jest kapitałochłonne?
2. Czy wdrożenie i stosowanie metody jest czasochłonne?
3. Czy kadra menedżerska uczestniczyła w szkoleniach, warsztatach w zakresie metody?
4. Czy pracownicy uczestniczyli w szkoleniach, warsztatach w zakresie metody?
5. Czy wdrożenie i stosowanie metody jest trudne?
6. Czy metoda jest stosowana na wszystkich poziomach hierarchii, we wszystkich komórkach organizacyjnych przedsiębiorstwa?

### ■ Pytanie 1.

Odpowiedzi na pytanie *czy wdrożenie i stosowanie metody jest kapitałochłonne?*, w odniesieniu do poszczególnych metod zarządzania, przedstawia rys. 43.

Z przeprowadzonych badań wynika, że najbardziej kapitałochłonne jest wdrożenie i stosowanie:

- zarządzania przez innowacje (z ogółu 12 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 58,3% udzieliło odpowiedzi, że raczej tak, a 25%, że zdecydowanie tak),
- zarządzania przez marketing wewnętrzny (z ogółu 12 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 54,5% udzieliło odpowiedzi, że raczej tak, a 27,3%, że zdecydowanie tak),
- zarządzania przez partycypację (z ogółu 12 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 42,9% udzieliło odpowiedzi, że raczej tak, a 28,6%, że zdecydowanie tak).



Rys. 43. Odpowiedzi na pytanie 1

Opracowanie własne.

- Z kolei najmniej kapitałochłonne jest wdrożenie i stosowanie:
- zarządzania przez delegowanie (z ogółu 55 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 49,1% udzieliło odpowiedzi, że raczej nie, a 38,2%, że zdecydowanie nie),
  - zarządzania przez kontrolę (z ogółu 49 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 66,7% udzieliło odpowiedzi, że raczej nie, a 16,7%, że zdecydowanie nie),
  - zarządzania przez komunikowanie się (z ogółu 49 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 43,1% udzieliło odpowiedzi, że raczej nie, a 39,2%, że zdecydowanie nie).



## ■ Pytanie 2.

Odpowiedzi na pytanie *czy wdrożenie i stosowanie metody jest czasochłonne?*, w odniesieniu do poszczególnych metod zarządzania, przedstawiono na rys. 44.



Rys. 44. Odpowiedzi na pytanie 2

Opracowanie własne.

Z przeprowadzonych badań wynika, że najbardziej czasochłonne jest wdrożenie i stosowanie:

- zarządzania przez wartości (z ogółu 15 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 53,3% udzieliło odpowiedzi, że raczej tak, a 46,7%, że zdecydowanie tak),
- zarządzania przez kulturę organizacyjną (z ogółu 22 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 54,5% udzieliło odpowiedzi, że raczej tak, a 40,9%, że zdecydowanie tak),

- zarządzania przez innowacje (z ogółu 12 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 58,3% udzieliło odpowiedzi, że raczej tak, a 33,3%, że zdecydowanie tak).

Z kolei najmniej czasochłonne jest wdrożenie i stosowanie:

- zarządzania przez grupy autonomiczne (z ogółu 10 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 40% udzieliło odpowiedzi, że raczej nie, a 10%, że zdecydowanie nie),
- zarządzania przez komunikowanie się (z ogółu 51 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 31,4% udzieliło odpowiedzi, że raczej nie, a 11,8%, że zdecydowanie nie),
- zarządzania przez motywowanie (z ogółu 45 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 28,9% udzieliło odpowiedzi, że raczej nie, a 13,3%, że zdecydowanie nie).

### ■ Pytanie 3.

Odpowiedzi na pytanie *czy kadra menedżerska uczestniczyła w szkoleniach, warsztatach w zakresie metody?*, w odniesieniu do poszczególnych metod zarządzania, przedstawiono na rys. 45.

Z przeprowadzonych badań wynika, że w największym stopniu kadra menedżerska uczestniczyła w szkoleniach lub warsztatach w zakresie:

- zarządzania przez cele (z ogółu 27 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 63% udzieliło odpowiedzi, że raczej tak, a 33,3%, że zdecydowanie tak),
- zarządzania przez motywowanie (z ogółu 45 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 60% udzieliło odpowiedzi, że raczej tak, a 20%, że zdecydowanie tak),
- zarządzania przez kulturę organizacyjną (z ogółu 22 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 54,5% udzieliło odpowiedzi, że raczej tak, a 27,3%, że zdecydowanie tak).

Natomiast w najmniejszym stopniu kadra menedżerska uczestniczyła w szkoleniach lub warsztatach w zakresie:

- zarządzania przez komunikowanie się (z ogółu 51 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 43,1% udzieliło odpowiedzi, że raczej nie, a 13,7%, że zdecydowanie nie),

- zarządzania przez delegowanie (z ogółu 55 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 30,9% udzieliło odpowiedzi, że raczej nie, a 5,5%, że zdecydowanie nie),
- zarządzania przez wyjątki (z ogółu 28 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 25% udzieliło odpowiedzi, że raczej nie, a 10,7%, że zdecydowanie nie).



Rys. 45. Odpowiedzi na pytanie 3  
Opracowanie własne.

#### ■ Pytanie 4.

Odpowiedzi na pytanie *czy pracownicy uczestniczyli w szkoleniach, warsztatach w zakresie metody?*, w odniesieniu do poszczególnych metod zarządzania, przedstawiono na rys. 46.

Z przeprowadzonych badań wynika, że w największym stopniu pracownicy uczestniczyli w szkoleniach lub warsztatach w zakresie:

- zarządzania przez cele (z ogółu 27 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 63% udzieliło odpowiedzi, że raczej tak, a 29,6%, że zdecydowanie tak),
- zarządzania przez grupy autonomiczne (z ogółu 10 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 70% udzieliło odpowiedzi, że raczej tak, a 20%, że zdecydowanie tak),
- zarządzania przez innowacje (z ogółu 12 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 50% udzieliło odpowiedzi, że raczej tak, a 33,3%, że zdecydowanie tak).



Rys. 46. Odpowiedzi na pytanie 4  
Opracowanie własne.

Natomiast w najmniejszym stopniu pracownicy uczestniczyli w szkoleniach lub warsztatach w zakresie:

- zarządzania przez konflikty (z ogółu 6 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 83,3% udzieliło odpowiedzi, że raczej nie, a 16,7%, że zdecydowanie nie),

- zarządzania przez komunikowanie się (z ogółu 51 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 54,9% udzieliło odpowiedzi, że raczej nie, a 27,5%, że zdecydowanie nie),
- zarządzania przez kompetencje (z ogółu 29 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 58,6% udzieliło odpowiedzi, że raczej nie, a 20,7%, że zdecydowanie nie).

### ■ Pytanie 5.

Odpowiedzi na pytanie *czy wdrożenie i stosowanie metody jest trudne?*, w odniesieniu do poszczególnych metod zarządzania, przedstawiono na rys. 47.



Rys. 47. Odpowiedzi na pytanie 5

Opracowanie własne.

Z przeprowadzonych badań wynika, że do najtrudniejszych we wdrożeniu i stosowaniu należą:

- zarządzanie przez konflikty (z ogółu 6 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 66,7% udzieliło odpowiedzi, że raczej tak, a 33,3%, że zdecydowanie tak),
- zarządzanie przez grupy autonomiczne (z ogółu 10 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 70% udzieliło odpowiedzi, że raczej tak, a 20%, że zdecydowanie tak),
- zarządzanie przez cele (z ogółu 27 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 63% udzieliło odpowiedzi, że raczej tak, a 22,2%, że zdecydowanie tak).

Natomiast do najmniej trudnych we wdrożeniu i stosowaniu należą:

- zarządzanie przez wyjątki (z ogółu 28 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 50% udzieliło odpowiedzi, że raczej nie, a 39,3%, że zdecydowanie nie),
- zarządzanie przez komunikowanie się (z ogółu 51 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 60,8% udzieliło odpowiedzi, że raczej nie, a 27,5%, że zdecydowanie nie),
- zarządzanie przez kompetencje (z ogółu 29 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 65,5% udzieliło odpowiedzi, że raczej nie, a 20,7%, że zdecydowanie nie).

#### ■ Pytanie 6.

Odpowiedzi na pytanie *czy metoda jest stosowana na wszystkich poziomach hierarchii, we wszystkich komórkach organizacyjnych przedsiębiorstwa?*, w odniesieniu do poszczególnych metod zarządzania, przedstawiono na rys. 48.

Z przeprowadzonych badań wynika, że do metod, które są najczęściej stosowane we wszystkich komórkach organizacyjnych przedsiębiorstw należą:

- zarządzanie przez kulturę organizacyjną (z ogółu 22 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 59,1% udzieliło odpowiedzi, że raczej tak, a 31,8%, że zdecydowanie tak),
- zarządzanie przez cele (z ogółu 27 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 63% udzieliło odpowiedzi, że raczej tak, a 25,9%, że zdecydowanie tak),

- zarządzanie przez wartości (z ogółu 15 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 46,7% udzieliło odpowiedzi, że raczej tak, a 26,7%, że zdecydowanie tak).



Rys. 47. Odpowiedzi na pytanie 6  
Opracowanie własne.

Natomiast do metod, które są najrzadziej stosowane we wszystkich komórkach organizacyjnych przedsiębiorstw należą:

- zarządzanie przez konflikty (z ogółu 6 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 50% uważało, że raczej nie, a 39,3%, że zdecydowanie nie),
- zarządzanie przez grupy autonomiczne (z ogółu 10 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 40% stwierdziło, że raczej nie, a 50%, że zdecydowanie nie),
- zarządzanie przez innowacje (z ogółu 12 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 66,7% udzieliło odpowiedzi, że raczej nie, a 16,7%, że zdecydowanie nie).

### 17.3. Wpływ stosowania metod zarządzania na zaangażowanie pracowników

Przedsiębiorstwa deklarujące wykorzystywanie poszczególnych metod zarządzania udzielały odpowiedzi na pytania o wpływ ich stosowania na zaangażowanie pracowników, w tym w szczególności:

7. Czy stosowanie metody wpływa na:
  - a) chęć stabilizacji zatrudnienia przez pracowników, której wyrazem jest ich pragnienie pozostania w przedsiębiorstwie – długookresowa praca na jego rzecz i brak zainteresowania zmianą miejsca pracy?,
  - b) identyfikację z przedsiębiorstwem, której wyrazem jest duma z bycia jego pracownikiem, utożsamianie się z jego wartościami oraz wspieranie jego celów?,
  - c) pasję zawodową, której wyrazem jest entuzjazm pracowników, ich innowacyjność czy dążenie do rozwoju, co wynika m.in. ze zgodności treści pracy z ich zainteresowaniami, cechami osobowymi oraz aspiracjami?,
  - d) efektywne działanie pracowników na rzecz przedsiębiorstwa, czego wyrazem jest wykazywanie dużej aktywności, inicjatywy, dyspozycyjność, zrozumienie dla dodatkowych obowiązków, przejmowanie odpowiedzialności, zaufanie do kadry menedżerskiej?,
  - e) inne zachowania, jakie?
8. Czy w wyniku stosowania metody pracownicy przedsiębiorstwa mają poczucie (wewnętrzne przekonanie):
  - a) sensowności pracy i możliwości rozwoju kariery?,
  - b) bezpieczeństwa i wsparcia przez kadre menedżerską i pracodawcę?,
  - c) docenienia i uznania w przedsiębiorstwie?,
  - d) wspólnoty i przywiązania do przedsiębiorstwa?,
  - e) inne, jakie?
9. Czy do głównych szans związanych z metodą, które mają istotny wpływ na zaangażowanie pracowników należy zaliczyć wskazane czynniki? (dla każdej metody wyróżniono odpowiednie czynniki).



10. Czy metodę można rekomendować przedsiębiorstwom dla zwiększenia poziomu zaangażowania ich pracowników?

■ **Pytanie 7.**

Odpowiedzi na pytanie *czy stosowanie metody wpływa na:*

- a) chęć stabilizacji zatrudnienia przez pracowników?,
  - b) identyfikację pracowników z przedsiębiorstwem?,
  - c) pasję zawodową pracowników?,
  - d) efektywne działanie pracowników na rzecz przedsiębiorstwa?,
- w odniesieniu do poszczególnych metod zarządzania, przedstawiono na rys. 48–51.

Z badań wynika, że stosowanie wszystkich metod zarządzania wpływa na wyróżnione postawy pracowników, które świadczą o ich wysokim zaangażowaniu.

Do metod, których stosowanie ma największy wpływ na chęć stabilizacji zatrudnienia przez pracowników należą (rys. 48):

- zarządzanie przez kulturę organizacyjną (z ogółu 22 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 63,6% udzieliło odpowiedzi, że raczej tak, a 27,3%, że zdecydowanie tak),
- zarządzanie przez wartości (z ogółu 15 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 53,3% udzieliło odpowiedzi, że raczej tak, a 33,3%, że zdecydowanie tak),
- zarządzanie przez partycypację (z ogółu 14 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 50% udzieliło odpowiedzi, że raczej tak, a 35,7%, że zdecydowanie tak).

Natomiast do metod, których stosowanie najmniej wpływa na chęć stabilizacji zatrudnienia przez pracowników należą:

- zarządzanie przez konflikty (z ogółu 6 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 50% udzieliło odpowiedzi, że raczej nie, a 50%, że zdecydowanie nie),
- zarządzanie przez kontrolę (z ogółu 49 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 53,1% udzieliło odpowiedzi, że raczej nie, a 36,7%, że zdecydowanie nie),
- zarządzanie przez wyjątki (z ogółu 28 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 64,3% udzieliło odpowiedzi, że raczej nie, a 10,7%, że zdecydowanie nie).



Rys. 48. Odpowiedzi na pytanie 7a

Opracowanie własne.

Z przeprowadzonych badań wynika, że do metod, których stosowanie ma największy wpływ na identyfikację pracowników z przedsiębiorstwem należą (rys. 49):

- zarządzanie przez kulturę organizacyjną (z ogółu 22 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 54,5% udzieliło odpowiedzi, że raczej tak, a 27,3%, że zdecydowanie tak),
- zarządzanie przez wartości (z ogółu 15 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 53,3% udzieliło odpowiedzi, że raczej tak, a 40%, że zdecydowanie tak),
- zarządzanie przez partycypację (z ogółu 14 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 57,1% udzieliło odpowiedzi, że raczej tak, a 35,7%, że zdecydowanie tak).

Natomiast do metod, których stosowanie najmniej wpływa na identyfikację pracowników z przedsiębiorstwem należą:

- zarządzanie przez konflikty (z ogółu 6 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 66,7% udzieliło odpowiedzi, że raczej nie, a 33,3%, że zdecydowanie nie),
- zarządzanie przez kontrolę (z ogółu 49 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 51,0% udzieliło odpowiedzi, że raczej nie, a 36,7%, że zdecydowanie nie),
- zarządzanie przez wyjątki (z ogółu 28 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 57,1% udzieliło odpowiedzi, że raczej nie, a 21,4%, że zdecydowanie nie).



Rys. 49. Odpowiedzi na pytanie 7b

Opracowanie własne.

Z przeprowadzonych badań wynika, że do metod, których stosowanie ma największy wpływ na pasję zawodową pracowników należą (rys. 50):

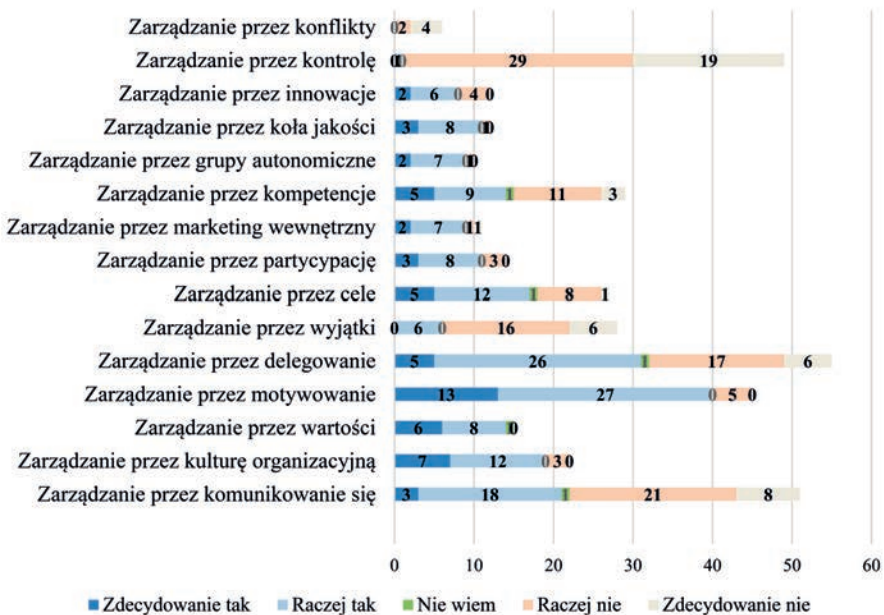
- zarządzanie przez wartości (z ogółu 15 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 53,3% udzieliło odpowiedzi, że raczej tak, a 40%, że zdecydowanie tak),

- zarządzanie przez motywowanie (z ogółu 45 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 60% udzieliło odpowiedzi, że raczej tak, a 28,9%, że zdecydowanie tak),
- zarządzanie przez kulturę organizacyjną (z ogółu 22 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 54,5% udzieliło odpowiedzi, że raczej tak, a 31,8%, że zdecydowanie tak).

Natomiast do metod, których stosowanie najmniej wpływa na pasję zawodową pracowników należą:

- zarządzanie przez konflikty (z ogółu 6 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 66,7% udzieliło odpowiedzi, że zdecydowanie nie, a 33,3%, że raczej nie),
- zarządzanie przez kontrolę (z ogółu 49 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 59,2% udzieliło odpowiedzi, że raczej nie, a 38,8%, że zdecydowanie nie),
- zarządzanie przez wyjątki (z ogółu 28 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 57,1% udzieliło odpowiedzi, że raczej nie, a 21,4%, że zdecydowanie nie).

*Czy stosowanie metody wpływa na pasję zawodową pracowników?*



Rys. 50. Odpowiedzi na pytanie 7c  
Opracowanie własne.

Z przeprowadzonych badań wynika, że do metod, których stosowanie ma największy wpływ na efektywne działanie pracowników na rzecz przedsiębiorstwa należą (rys. 51):

- zarządzanie przez cele (z ogółu 27 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 59,3% udzieliło odpowiedzi, że raczej tak, a 33,3%, że zdecydowanie tak),
- zarządzanie przez kontrolę (z ogółu 49 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 57,1% udzieliło odpowiedzi, że raczej tak, a 34,7%, że zdecydowanie tak),
- zarządzanie przez motywowanie (z ogółu 45 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 57,8% udzieliło odpowiedzi, że raczej tak, a 31,3%, że zdecydowanie tak).



Rys. 51. Odpowiedzi na pytanie 7d  
Opracowanie własne.

Natomiast do metod, których stosowanie najmniej wpływa na efektywne działanie pracowników na rzecz przedsiębiorstwa należą:

- zarządzanie przez konflikty (z ogółu 6 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 33,3% udzieliło odpowiedzi, że zdecydowanie nie, a 16,7%, że raczej nie),
- zarządzanie przez wyjątki (z ogółu 28 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 35,7% udzieliło odpowiedzi, że raczej nie, a 10,7%, że zdecydowanie nie),
- zarządzanie przez kompetencje (z ogółu 29 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 34,5% udzieliło odpowiedzi, że raczej nie, a 10,3%, że zdecydowanie nie).

### ■ Pytanie 8.

Odpowiedzi na pytanie *czy w wyniku stosowania metody pracownicy przedsiębiorstwa mają poczucie (wewnętrzne przekonanie):*

- a) sensowności pracy i możliwości rozwoju kariery?,
- b) bezpieczeństwa i wsparcia przez kadre menedżerską i pracodawcę?,
- c) docenienia i uznania w przedsiębiorstwie?,
- d) wspólnoty i przywiązania do przedsiębiorstwa?,

w odniesieniu do poszczególnych metod zarządzania, przedstawiono na rys. 52–55.

Z badań wynika, że stosowanie wszystkich metod zarządzania wpływa na wyróżnione elementy określające zaangażowanie pracowników.

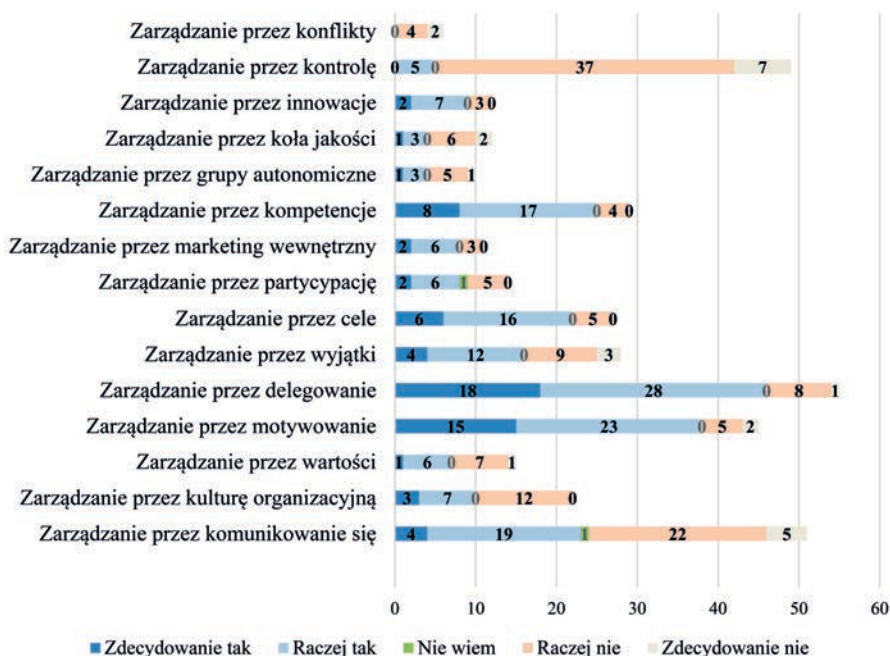
I tak do metod, których stosowanie ma największy wpływ na poczucie sensowności pracy i możliwości rozwoju kariery u pracowników należą (rys. 52):

- zarządzanie przez kompetencje (z ogółu 29 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 58,6% udzieliło odpowiedzi, że raczej tak, a 27,6%, że zdecydowanie tak),
- zarządzanie przez motywowanie (z ogółu 45 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 51,1% stwierdziło, że raczej tak, a 33,3%, że zdecydowanie tak),
- zarządzanie przez delegowanie (z ogółu 55 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 50,9% uważało, że raczej tak, a 32,7%, że zdecydowanie tak).

Natomiast do metod, których stosowanie ma najmniejszy wpływ na poczucie sensowności pracy i możliwości rozwoju kariery u pracowników należą:

- zarządzanie przez konflikty (z ogółu 6 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 66,7% udzieliło odpowiedzi, że raczej nie, a 33,3%, że zdecydowanie nie),
- zarządzanie przez kontrolę (z ogółu 49 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 75,5% stwierdziło, że raczej nie, a 14,3%, że zdecydowanie nie),
- zarządzanie przez koła jakości (z ogółu 12 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 50% uważało, że raczej nie, a 16,7%, że zdecydowanie nie).

*Czy w wyniku stosowania metody pracownicy przedsiębiorstwa mają poczucie sensowności pracy i możliwości rozwoju kariery?*

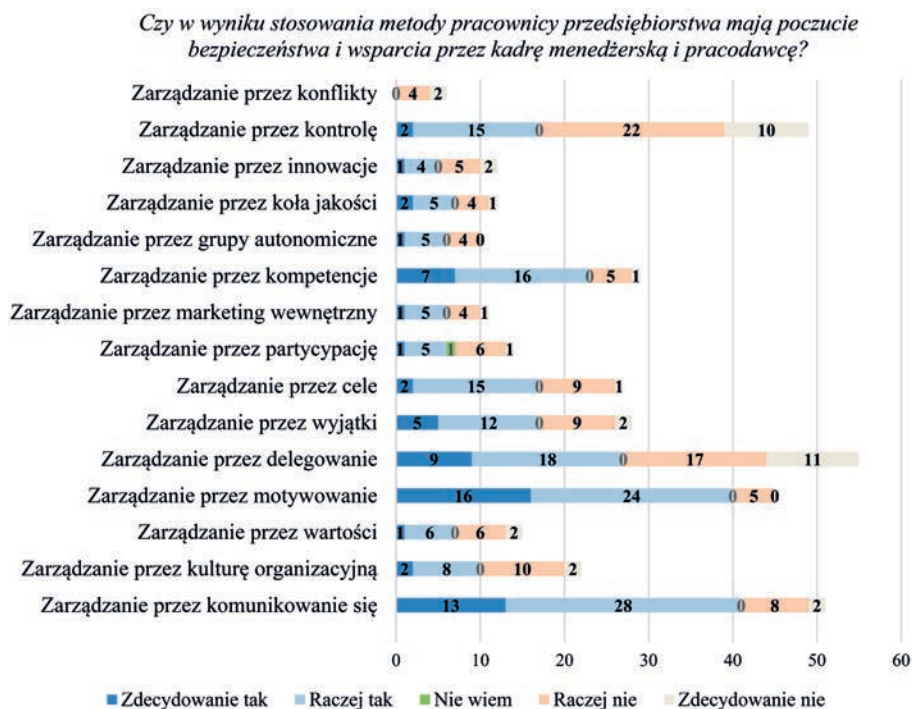


Rys. 52. Odpowiedzi na pytanie 8a

Opracowanie własne.

Z badań wynika, że do metod, których stosowanie ma największy wpływ na poczucie bezpieczeństwa i wsparcia przez kadrę menedżerską i pracodawcę należą (rys. 53):

- zarządzanie przez motywowanie (z ogółu 45 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 53,3% uważało, że raczej tak, a 35,6%, że zdecydowanie tak),
- zarządzanie przez kompetencje (z ogółu 29 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 55,2% udzieliło odpowiedzi, że raczej tak, a 24,1%, że zdecydowanie tak),
- zarządzanie przez komunikowanie się (z ogółu 51 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 54,9% stwierdziło, że raczej tak, a 25,5%, że zdecydowanie tak).



Rys. 53. Odpowiedzi na pytanie 8b

Opracowanie własne.

Natomiast do metod, których stosowanie ma najmniejszy wpływ na poczucie bezpieczeństwa i wsparcia przez kadrę menedżerską i pracodawcę należą:

- zarządzanie przez konflikty (z ogółu 6 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 66,7% udzieliło odpowiedzi, że raczej nie, a 33,3%, że zdecydowanie nie),



- zarządzanie przez kontrolę (z ogółu 49 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 44,9% powiedziało, że raczej nie, a 20,4%, że zdecydowanie nie),
- zarządzanie przez innowacje (z ogółu 12 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 41,7% stwierdziło, że raczej nie, a 16,7%, że zdecydowanie nie).

Ponadto z badań wynika, że do metod, których stosowanie ma największy wpływ na poczucie docenienia i uznania w przedsiębiorstwie należą (rys. 54):

- zarządzanie przez partycypację (z ogółu 14 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 64,3% stwierdziło, że raczej tak, a 28,6%, że zdecydowanie tak),
- zarządzanie przez koła jakości (z ogółu 12 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 66,7% udzieliło odpowiedzi, że raczej tak, a 25%, że zdecydowanie tak),
- zarządzanie przez grupy autonomiczne (z ogółu 10 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 60% uważało, że raczej tak, a 30%, że zdecydowanie tak).



Rys. 54. Odpowiedzi na pytanie 8c

Opracowanie własne.

Natomiast do metod, których stosowanie ma najmniejszy wpływ na poczucie docenienia i uznania w przedsiębiorstwie należą:

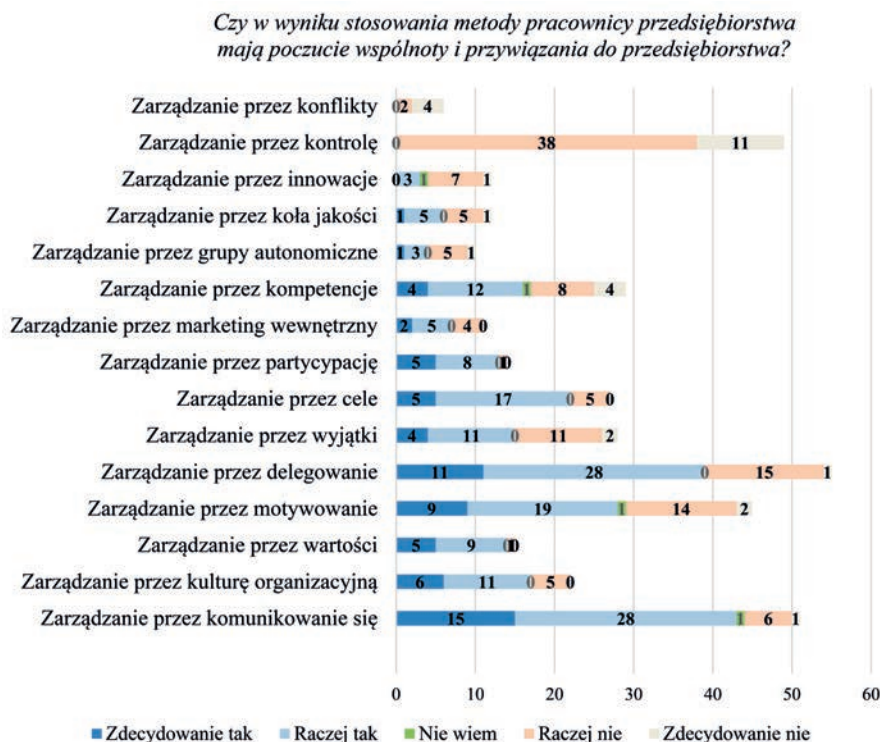
- zarządzanie przez konflikty (z ogółu 6 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 66,7% udzieliło odpowiedzi, że zdecydowanie nie, a 33,3%, że raczej nie),
- zarządzanie przez kontrolę (z ogółu 49 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 77,6% stwierdziło, że raczej nie, a 20,4%, że zdecydowanie nie),
- zarządzanie przez kulturę organizacyjną (z ogółu 22 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 45,5% uważało, że raczej nie, a 9,1%, że zdecydowanie nie).

Z badań wynika, że do metod, których stosowanie ma największy wpływ na poczucie wspólnoty i przywiązania do przedsiębiorstwa należą (rys. 55):

- zarządzanie przez wartości (z ogółu 15 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 60% uważało, że raczej tak, a 33,3%, że zdecydowanie tak),
- zarządzanie przez partycypację (z ogółu 14 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 57,1% udzieliło odpowiedzi, że raczej tak, a 35,7%, że zdecydowanie tak),
- zarządzanie przez komunikowanie się (z ogółu 51 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 54,9% powiedziało, że raczej tak, a 29,4%, że zdecydowanie tak).

Natomiast do metod, których stosowanie ma najmniejszy wpływ na poczucie wspólnoty i przywiązania do przedsiębiorstwa w przedsiębiorstwie należą:

- zarządzanie przez konflikty (z ogółu 6 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 66,7% stwierdziło, że zdecydowanie nie, a 33,3%, że raczej nie),
- zarządzanie przez kontrolę (z ogółu 49 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 77,6% udzieliło odpowiedzi, że raczej nie, a 22,4%, że zdecydowanie nie),
- zarządzanie przez innowacje (z ogółu 12 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 58,3% uważało, że raczej nie, a 8,3%, że zdecydowanie nie).



Rys. 55. Odpowiedzi na pytanie 8d

Opracowanie własne.

### ■ Pytanie 9.

Odpowiedzi na pytanie *czy do głównych szans związanych z metodą, które mają istotny wpływ na zaangażowanie pracowników należy zaliczyć wskazane czynniki?*, udzielone odpowiednio do czynników wyróżnionych w zakresie poszczególnych metod zarządzania, przedstawiono na rys. 55–69. Założono, że dany czynnik ma:

- istotny wpływ na zaangażowanie pracowników, a zatem stanowi główną szansę na jego wzrost, jeśli udział odpowiedzi „zdecydowanie tak” oraz „raczej tak” jest większy niż 70%,
- wpływ na zaangażowanie pracowników jeśli udział odpowiedzi „zdecydowanie tak” oraz „raczej tak” jest większy niż 50%.

Przeprowadzone badania wskazują, że w przypadku większości metod wskazane w części teoretycznej czynniki stanowią główne szanse dla wzrostu zaangażowania pracowników, albo mają na to duży wpływ.

Z badań wynika, że **zarządzanie przez komunikowanie się** determinuje pięć szans, które mają istotny wpływ na zaangażowanie pracowników (rys. 56).



Rys. 56. Odpowiedzi na pytanie 9 odnoszące się do zarządzania przez komunikowanie się  
Opracowanie własne.

- Do głównych szans, wynikających z tej metody zarządzania należą:
- stosowanie komunikacji dwustronnej i trójstronnej, które tworzą pozytywny klimat porozumiewania się – otwartość w wyrażaniu myśli i emocji oraz wzrost pewności pracowników (z ogółu 51 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 54,9% stwierdziło, że czynnik ten raczej ma istotny wpływ na zaangażowanie pracowników, a 29,4%, że zdecydowanie ma),
  - wykorzystywanie sieci horyzontalnych (poziomych), a także sieci diagonalnych, zwłaszcza gdy opierają się one na rzetelnej informacji i zaufaniu – są zorientowane na partnerstwo, porozumienie i uzgodnienia, a także kooperację i wspieranie się wszystkich uczestników procesu komunikacji (z ogółu 51 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 52,9% stwierdziło, że czynnik ten raczej ma istotny wpływ na zaangażowanie pracowników, a 17,6%, że zdecydowanie ma),
  - korzystanie z sieci typu „każdy z każdym”, która przez równy udział jej wszystkich uczestników w procesie komunikacji umożliwia wymianę wiedzy i doświadczeń (z ogółu 51 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 45,1% stwierdziło, że czyn-

nik ten raczej ma istotny wpływ na zaangażowanie pracowników, a 25,5%, że zdecydowanie ma),

- przekazywanie spójnych i jednoznacznych komunikatów werbalnych i niewerbalnych, ukierunkowanych m.in. na doinformowanie pracowników o najważniejszych celach i problemach funkcjonowania organizacji (z ogółu 51 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 47,1% stwierdziło, że czynnik ten raczej ma istotny wpływ na zaangażowanie pracowników, a 33,3%, że zdecydowanie ma),
- autentyczne przywództwo organizacyjne, w tym kompetencje kadry menedżerskiej w zakresie umiejętnego stosowania tej metody oraz wykorzystania szans, które ona implikuje (z ogółu 51 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 51% stwierdziło, że czynnik ten raczej ma istotny wpływ na zaangażowanie pracowników, a 31,4%, że zdecydowanie ma).

**Zarządzanie przez kulturę organizacyjną** determinuje trzy główne szanse, które zdaniem respondentów mają istotny wpływ na zaangażowanie pracowników (rys. 57). Należą do nich:

- osiągnięcie wewnętrznej integracji, jedności poglądów oraz dążeń wszystkich pracowników, a także ukierunkowanie na wartości i więzi a nie na hierarchię (z ogółu 22 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 54,5% stwierdziło, że czynnik ten raczej ma istotny wpływ na zaangażowanie pracowników, a 22,7%, że zdecydowanie ma),
- zorientowanie na zmienność ról odgrywanych przez pracowników, unikanie rutyny, wspieranie uczenia się i wymiany wiedzy w atmosferze zaufania (z ogółu 22 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 59,1% stwierdziło, że czynnik ten raczej ma istotny wpływ na zaangażowanie pracowników, a 13,6%, że zdecydowanie ma),
- autentyczne przywództwo organizacyjne, w tym kompetencje kadry menedżerskiej w zakresie umiejętnego stosowania tej metody oraz wykorzystania szans, które ona implikuje (z ogółu 22 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 45,5% stwierdziło, że czynnik ten raczej ma istotny wpływ na zaangażowanie pracowników, a 31,8%, że zdecydowanie ma).

- Ponadto uznano, że wpływ na zaangażowanie pracowników ma:
- koncentrowanie się na adaptacyjności i elastyczności działania, otwartości na zmiany i swobodę zarówno w dziedzinie zachowań jak i myślenia – tolerancję odmiennych poglądów (z ogółu 22 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 40,9% stwierdziło, że czynnik ten raczej ma istotny wpływ na zaangażowanie pracowników, a 13,6%, że zdecydowanie ma),
  - sprzyjanie postawom proaktywnym i rozwojowi przez rozwiązywanie złożonych problemów, eksperymentowanie i kreatywność (z ogółu 51 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 45,1% stwierdziło, że czynnik ten raczej ma istotny wpływ na zaangażowanie pracowników, a 9,1%, że zdecydowanie ma).



Rys. 57. Odpowiedzi na pytanie 9 odnoszące się do zarządzania przez kulturę organizacyjną  
Opracowanie własne.

**Zarządzanie przez wartości** determinuje trzy główne szanse, które zdaniem respondentów mają istotny wpływ na zaangażowanie pracowników (rys. 58). Należą do nich:

- zorientowanie na zgodność wartości osobistych i organizacyjnych, powodujące motywację do pracy, która z punktu widzenia pracowników jest istotna i realizuje ich wewnętrzne potrzeby (z ogółu 15 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 53,3% stwierdziło, że czynnik ten raczej ma istotny wpływ na zaangażowanie pracowników, a 33,3%, że zdecydowanie ma),

- przestrzeganie psychologicznej wolności – tzw. uwłasnowolnienie pracowników, dotyczące możliwości decydowania na podstawie własnych doświadczeń i samodzielnego sposobu myślenia (z ogółu 15 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 53,3% stwierdziło, że czynnik ten raczej ma istotny wpływ na zaangażowanie pracowników, a 20%, że zdecydowanie ma),
- autentyczne przywództwo organizacyjne, charakteryzujące się dbałością o kultywowanie wartości, budowaniem relacji społecznych opartych na wartościach, a także umiejętnym stosowaniem tej metody i wykorzystywaniem wszystkich szans, która ona implikuje (z ogółu 15 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 60% stwierdziło, że czynnik ten raczej ma istotny wpływ na zaangażowanie pracowników, a 26,7%, że zdecydowanie ma).



Rys. 58. Odpowiedzi na pytanie 9 odnoszące się do zarządzania przez wartości  
Opracowanie własne.

Ponadto uznano, że do czynników, które mają wpływ na zaangażowanie pracowników należy zaliczyć:

- koncentrację na zachowaniu i ochronie wartości, która w szczególnie trudnych i kryzysowych okresach daje pracownikom świadomość ciągłości i stabilizacji, a także wspólnej troski o sens istnienia organizacji (z ogółu 15 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 33,3% stwierdziło, że czynnik ten raczej ma istotny wpływ na zaangażowanie pracowników, a 20%, że zdecydowanie ma),

- przywiązywanie uwagi do przejrzystości wartości, czyli poziomu jawności i upublicznienia wartości organizacyjnych oraz pracowników, który umożliwi pokazanie wyjątkowości organizacji, jest źródłem dumy i satysfakcji z przynależności do społeczności organizacyjnej (z ogółu 15 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 40% stwierdziło, że czynnik ten raczej ma istotny wpływ na zaangażowanie pracowników, a 13,3%, że zdecydowanie ma).

**Zarządzanie przez motywowanie** determinuje pięć głównych szans, które zdaniem respondentów mają istotny wpływ na zaangażowanie pracowników (rys. 59). Należą do nich:

- oferowanie stabilności zatrudnienia oraz godne i sprawiedliwe nagradzanie pracowników za rezultaty ich pracy, czego konsekwencją są prawidłowe stosunki międzyludzkie i pozytywna atmosfera pracy (z ogółu 45 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 51,1% stwierdziło, że czynnik ten raczej ma istotny wpływ na zaangażowanie pracowników, a 33,3%, że zdecydowanie ma),
- zindywidualizowane postrzeganie pracowników w aspekcie dokładnie rozpoznanych potrzeb i oczekiwań, które chcą oni realizować dzięki pracy zawodowej oraz umożliwienie im ich zaspokajania przez odpowiednio dobrane narzędzia motywacji zewnętrznej i wewnętrznej (z ogółu 45 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 51,1% stwierdziło, że czynnik ten raczej ma istotny wpływ na zaangażowanie pracowników, a 35,6%, że zdecydowanie ma),
- wskazywanie możliwości zwiększania kompetencji i rozwoju zawodowego (z ogółu 45 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 53,3% stwierdziło, że czynnik ten raczej ma istotny wpływ na zaangażowanie pracowników, a 28,9%, że zdecydowanie ma),
- tworzenie warunków do uzyskania równowagi i wymiany korzyści między organizacją i pracownikami (z ogółu 45 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 50% stwierdziło, że czynnik ten raczej ma istotny wpływ na zaangażowanie pracowników, a 26,1%, że zdecydowanie ma),
- autentyczne przywództwo organizacyjne, charakteryzujące się m.in. zachowaniem niezbędnego dystansu i obiektywizmu, konstruktywną krytyką, stosowaniem demokratycznego stylu kierowania, lojalnością wobec pracowników, a także umiejętnością stosowania



tej metody zarządzania i wykorzystania szans, które ona implikuje (z ogółu 45 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 54,8% stwierdziło, że czynnik ten raczej ma istotny wpływ na zaangażowanie pracowników, a 31%, że zdecydowanie ma).



Rys. 59. Odpowiedzi na pytanie 9 odnoszące się do zarządzania przez motywowanie  
Opracowanie własne.

**Zarządzanie przez delegowanie** determinuje cztery główne szanse, które zdaniem respondentów mają istotny wpływ na zaangażowanie pracowników (rys. 60). Należą do nich:

- zorientowanie na rozwój pracowników przez umożliwianie im nabywania i rozwijania nowych kompetencji oraz przez zwiększanie uprawnień i odpowiedzialności, wpływające na przezwyciężenie ich bierności, pobudzenie samodzielnego myślenia i wzrost skłonności do podejmowania inicjatywy i kreatywności (z ogółu 55 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 49,1% stwierdziło, że czynnik ten raczej ma istotny wpływ na zaangażowanie pracowników, a 32,7%, że zdecydowanie ma),
- okazywanie zaufania i uwolnienie pracowników od instrukcji i nakazów oraz od ścisłej kontroli, co powoduje u nich dowartościowanie, zwiększenie wiary w siebie oraz pobudzenie świadomości, że są współtwórcami pewnych rozstrzygnięć i sukcesów, a także wpływa na prawidłowe relacje między menedżerem i pracownikami, poczucie pracy zespołowej oraz przyjazną atmosferę pracy (z ogółu 55 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 50,9%

- stwierdziło, że czynnik ten raczej ma istotny wpływ na zaangażowanie pracowników, a 32,7%, że zdecydowanie ma),
- racjonalny i równomierny podział kompetencji, uprawnień i odpowiedzialności na poszczególnych szczeblach struktury organizacyjnej, a także odpowiednie nagradzanie za przydzielone obowiązki, co powoduje odczuwanie sprawiedliwości w rozdziale obowiązków i docenienia trudu włożonego w ich realizowanie (z ogółu 55 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 50,9% stwierdziło, że czynnik ten raczej ma istotny wpływ na zaangażowanie pracowników, a 25,5%, że zdecydowanie ma),
  - autentyczne przywództwo organizacyjne, charakteryzujące się m.in. stosowaniem demokratycznego stylu kierowania, chęcią do delegowania oraz zdolnością do przewyciężenia barier leżących zarówno po stronie menedżera jak i pracownika, a także umiejętnością stosowania tej metody zarządzania i wykorzystania szans, które ona implikuje (z ogółu 55 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 50,9% stwierdziło, że czynnik ten raczej ma istotny wpływ na zaangażowanie pracowników, a 32,7%, że zdecydowanie ma).



Rys. 60. Odpowiedzi na pytanie 9 odnoszące się do zarządzania przez delegowanie  
Opracowanie własne.

Ponadto uznano, że do czynników, które mają wpływ na zaangażowanie pracowników należy:

- poprawa jakości decyzji – które są delegowane na pracowników mających dużą wiedzę fachową, zajmujących stanowiska usytuowa-

ne najbliższej wykonywanych obowiązków, a także skrócenie czasu podejmowania decyzji – na skutek stopniowego eliminowania częstego komunikowania się i uzgadniania szczegółów między menedżerem a pracownikiem (z ogółu 55 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 41,8% stwierdziło, że czynnik ten raczej ma istotny wpływ na zaangażowanie pracowników, a 16,4%, że zdecydowanie ma).

**Zarządzanie przez wyjątki** determinuje pięć głównych szans, które zdaniem respondentów mają istotny wpływ na zaangażowanie pracowników (rys. 61). W szczególności można do nich zaliczyć:

- koncentrację kadry menedżerskiej na równomiernym rozłożeniu obowiązków i uprawnień decyzyjnych na poszczególnych szczeblach hierarchii organizacyjnej, która sprzyja wzrostowi satysfakcji z pracy, prawidłowym relacjom międzyludzkim, w tym między menedżerem i pracownikami, a także życzliwej atmosferze pracy (z ogółu 28 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 50% stwierdziło, że czynnik ten raczej ma istotny wpływ na zaangażowanie pracowników, a 28,6%, że zdecydowanie ma),
- okazywanie zaufania pracownikom, ograniczanie ich kontroli i działanie tylko w sytuacjach wyjątkowych (z ogółu 28 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 57,1% stwierdziło, że czynnik ten raczej ma istotny wpływ na zaangażowanie pracowników, a 28,6%, że zdecydowanie ma),
- zorientowanie na pełne wykorzystywanie umiejętności i wiedzy fachowej pracowników, sprzyjające ich rozwojowi (z ogółu 28 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 46,4% stwierdziło, że czynnik ten raczej ma istotny wpływ na zaangażowanie pracowników, a 25%, że zdecydowanie ma),
- tworzenie warunków pobudzających samodzielność i odpowiedzialność u pracowników, wpływających na przewycięzenie ich bierności oraz wzrost skłonności do podejmowania inicjatywy i kreatywności (z ogółu 28 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 50% stwierdziło, że czynnik ten raczej ma istotny wpływ na zaangażowanie pracowników, a 21,4%, że zdecydowanie ma),
- autentyczne przywództwo organizacyjne, charakteryzujące się m.in. cierpliwością i zaufaniem – nieingerowaniem w sytuacjach innych

niż wyjątkowe, a także umiejętnością prawidłowego stosowania tej metody zarządzania i wykorzystania szans, które ona stwarza (z ogółu 28 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 46,4% stwierdziło, że czynnik ten raczej ma istotny wpływ na zaangażowanie pracowników, a 25%, że zdecydowanie ma).



Rys. 61. Odpowiedzi na pytanie 9 odnoszące się do zarządzania przez wyjątki  
Opracowanie własne.

**Zarządzanie przez cele** determinuje cztery główne szanse, które zdaniem respondentów mają istotny wpływ na zaangażowanie pracowników (rys. 62). W szczególności można do nich zaliczyć:

- pracę zespołową i kooperację w procesie ustalania celów, powodujące u pracowników poczucie, że są potrzebni i cenieni, a także prawidłowe relacje międzyludzkie oraz wzrost zaufania do menedżerów (z ogółu 27 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 55,6% stwierdziło, że czynnik ten raczej ma istotny wpływ na zaangażowanie pracowników, a 25,9%, że zdecydowanie ma),
- ukierunkowanie na konkretne cele, a nie na sposób ich osiągnięcia, a dzięki temu na dużą swobodę działania, samodzielność i wykorzystywanie wiedzy, umiejętności i kreatywności pracowników m.in. w wyborze środków i sposobów realizacji celów (z ogółu 27 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 51,9% stwierdziło, że czynnik ten raczej ma istotny wpływ na zaangażowanie pracowników, a 18,5%, że zdecydowanie ma),

- sprawiedliwą ocenę stopnia osiągnięcia celów przez pracowników na podstawie wymiernych i obiektywnych kryteriów oraz powiązanie uzyskiwanych wyników z systemem motywacyjnym, w tym z planem własnego rozwoju (z ogółu 27 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 51,9% stwierdziło, że czynnik ten raczej ma istotny wpływ na zaangażowanie pracowników, a 22,2%, że zdecydowanie ma),
- autentyczne przywództwo organizacyjne, pełne i autentyczne zaangażowanie kadry menedżerskiej, docenianie wiedzy i umiejętności podwładnych, otwartość i dostępność dla pracowników w zakresie doradztwa, a także umiejętne stosowanie tej metody oraz wykorzystanie szans, które ona implikuje (z ogółu 27 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 48,1% stwierdziło, że czynnik ten raczej ma istotny wpływ na zaangażowanie pracowników, a 25,9%, że zdecydowanie ma).



Rys. 62. Odpowiedzi na pytanie 9 odnoszące się do zarządzania przez cele  
Opracowanie własne.

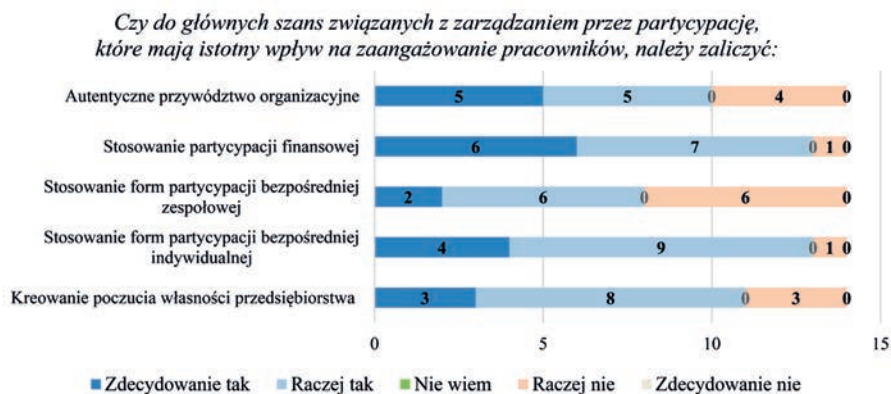
Ponadto zdaniem respondentów, do czynników związanych z tą metodą, które mają wpływ na zaangażowanie pracowników należy (rys. 62):

- zorientowanie wszystkich pracowników na wspólne cele, zapewniające poczucie integracji oraz rozłożenie odpowiedzialności za losy przedsiębiorstwa na szerokie grono nie tylko naczelnego kie-

rownictwa i kadry menedżerskiej (z ogółu 27 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 40,7% stwierdziło, że czynnik ten raczej ma istotny wpływ na zaangażowanie pracowników, a 22,2%, że zdecydowanie ma).

**Zarządzanie przez partycypację** determinuje cztery główne szanse, które zdaniem respondentów mają istotny wpływ na zaangażowanie pracowników (rys. 63). W szczególności można do nich zaliczyć:

- kreowanie poczucia własności przedsiębiorstwa wśród pracowników przez uczynienie ich współbeneficjentami lub jego współwłaścicielami, co zwiększa lojalność i dumę z przynależności do przedsiębiorstwa (z ogółu 14 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 57,1% stwierdziło, że czynnik ten raczej ma istotny wpływ na zaangażowanie pracowników, a 21,4%, że zdecydowanie ma),
- stosowanie form partycypacji bezpośredniej indywidualnej, jak rotacja na stanowiskach pracy, rozszerzenie pracy, wzbogacenie pracy, elastyczny czas pracy itp., które wpływa na poczucie szacunku, uznania, doceniania pracowników, a także możliwości rozwoju ich kompetencji (z ogółu 14 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 64,3% stwierdziło, że czynnik ten raczej ma istotny wpływ na zaangażowanie pracowników, a 28,6%, że zdecydowanie ma),
- stosowanie partycypacji finansowej, w formach indywidualnej, grupowej oraz zakładowej, które wpływa na motywację indywidualną i zbiorową (z ogółu 14 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 50% stwierdziło, że czynnik ten raczej ma istotny wpływ na zaangażowanie pracowników, a 42,9%, że zdecydowanie ma),
- autentyczne przywództwo organizacyjne, charakteryzujące się m.in. stosowaniem demokratycznego stylu kierowania, chęcią do partycypacji oraz umiejętnością stosowania tej metody zarządzania i wykorzystania szans, które ona implikuje (z ogółu 14 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 35,7% stwierdziło, że czynnik ten raczej ma istotny wpływ na zaangażowanie pracowników, a 35,7%, że zdecydowanie ma).



Rys. 63. Odpowiedzi na pytanie 9 odnoszące się do zarządzania przez partycypację  
Opracowanie własne.

Ponadto zdaniem respondentów, do czynników związanych z tą metodą, które mają wpływ na zaangażowanie pracowników należy (rys. 63):

- stosowanie form partycypacji bezpośredniej zespołowej, jak metody zarządzania przez cele, koła jakości czy grupy autonomiczne, ukierunkowanych na pracę zespołową o dużym zakresie autonomii, upodmiotowienie pracowników, rozwój ich kompetencji, inicjatywy i kreatywności (z ogółu 14 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 42,9% stwierdziło, że czynnik ten raczej ma istotny wpływ na zaangażowanie pracowników, a 14,3%, że zdecydowanie ma).

**Zarządzanie przez marketing wewnętrzny** determinuje trzy główne szanse, które zdaniem respondentów mają istotny wpływ na zaangażowanie pracowników (rys. 64). W szczególności można do nich zaliczyć:

- kreowanie interesujących produktów wewnętrznych z punktu widzenia ich nabywców – pracowników, mające wpływ m.in. na zwiększanie ich motywacji do intensywnej pracy (z ogółu 11 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 54,5% stwierdziło, że czynnik ten raczej ma istotny wpływ na zaangażowanie pracowników, a 27,3%, że zdecydowanie ma),
- oferowanie atrakcyjnych warunków sprzedaży produktów wewnętrznych (np. płatności w ratach, odroczone płatności, różni-

cowane ceny) wpływające na wzrost motywacji do ich nabywania przez pracowników (z ogółu 11 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 54,5% stwierdziło, że czynnik ten raczej ma istotny wpływ na zaangażowanie pracowników, a 18,2%, że zdecydowanie ma),

- autentyczne przywództwo, charakteryzujące się m.in. otwartością na pracowników oraz umiejętnością stosowania tej metody zarządzania i wykorzystania szans, które ona implikuje (z ogółu 11 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 45,5% stwierdziło, że czynnik ten raczej ma istotny wpływ na zaangażowanie pracowników, a 27,3%, że zdecydowanie ma).



Rys. 64. Odpowiedzi na pytanie 9 odnoszące się do zarządzania przez marketing wewnętrzny  
Opracowanie własne.

Ponadto zdaniem respondentów, do czynników związanych z tą metodą, które mają wpływ na zaangażowanie pracowników należy (rys. 64):

- odpowiednie dystrybucja i promocja produktów wewnętrznych, oparte na atmosferze szacunku i zaufania (z ogółu 11 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 54,5% stwierdziło, że czynnik ten raczej ma istotny wpływ na zaangażowanie pracowników, a 9,1%, że zdecydowanie ma),
- komunikacja wewnętrzna sprzyjająca prawidłowej implementacji marketingu wewnętrznego, ukierunkowana na budowanie pozytywnych relacji międzyludzkich oraz integrację pracowników wo-



kół wspólnych inicjatyw czy wartości, m.in. przez uwzględnianie ich opinii, stymulowanie do dzielenia się wiedzą i wspólnego rozwiązywania problemów (z ogółu 11 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 36,4% stwierdziło, że czynnik ten raczej ma istotny wpływ na zaangażowanie pracowników, a 18,2%, że zdecydowanie ma).

**Zarządzanie przez kompetencje** determinuje trzy główne szanse, które zdaniem respondentów mają istotny wpływ na zaangażowanie pracowników (rys. 65). W szczególności można do nich zaliczyć:

- ukierunkowanie na zaspakajanie przez pracowników potrzeb wyższego rzędu (m.in. samorealizacji oraz szacunku i uznania), przez umożliwienie im partycypowania w modyfikacjach profili kompetencyjnych, zwłaszcza w przypadkach, gdy dostrzegają, że dotychczasowy zestaw kompetencji lub poziom ich spełnienia jest niewystarczający (z ogółu 29 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 58,6% stwierdziło, że czynnik ten raczej ma istotny wpływ na zaangażowanie pracowników, a 20,7%, że zdecydowanie ma),
- odejście od sztywnych struktur organizacyjnych w kierunku elastycznych rozwiązań bazujących na zakresach ról przypisanych do poszczególnych pracowników oraz wprowadzenie wartościowania pracy (wynagradzania) opartego na kompetencjach ocenianych w aspekcie wypełniania ról organizacyjnych (z ogółu 29 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 58,6% stwierdziło, że czynnik ten raczej ma istotny wpływ na zaangażowanie pracowników, a 17,2%, że zdecydowanie ma),
- autentyczne przywództwo organizacyjne, charakteryzujące się m.in. otwartością na rozwój kompetencji pracowników oraz umiejętnością stosowania tej metody zarządzania i wykorzystania szans, które ona implikuje (z ogółu 29 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 55,2% stwierdziło, że czynnik ten raczej ma istotny wpływ na zaangażowanie pracowników, a 20,7%, że zdecydowanie ma).



Rys. 65. Odpowiedzi na pytanie 9 odnoszące się do zarządzania przez kompetencje  
Opracowanie własne.

Ponadto zdaniem respondentów, do czynników związanych z tą metodą, które mają wpływ na zaangażowanie pracowników należy (rys. 65):

- jednoznaczne wskazanie pracownikom lub kandydatom do pracy aktualnych oczekiwań dotyczących kompetencji oraz tych na przyszłość, m.in. wymagań co do wiedzy, umiejętności i zachowań, dzięki czemu mogą oni świadomie dążyć do ich osiągnięcia (z ogółu 29 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 41,4% stwierdziło, że czynnik ten raczej ma istotny wpływ na zaangażowanie pracowników, a 17,2%, że zdecydowanie ma),
- systematyczne udostępnianie przez kadrę menedżerską informacji o potrzebach rozwojowych pracowników – na aktualnym stanowisku pracy oraz na stanowiskach leżących w ich polu zainteresowań (z ogółu 29 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 48,3% stwierdziło, że czynnik ten raczej ma istotny wpływ na zaangażowanie pracowników, a 10,3%, że zdecydowanie ma).

**Zarządzanie przez grupy autonomiczne** determinuje trzy główne szanse, które zdaniem respondentów mają istotny wpływ na zaangażowanie pracowników (rys. 66). W szczególności można do nich zaliczyć:

- akceptację niezależności i swobody pracowników przy wykonywaniu pracy czy w podejmowaniu decyzji w zakresie wewnętrznego

- podziału zadań przydzielonych grupie autonomicznej, przyczyniającą się do wzrostu poczucia znaczenia w przedsiębiorstwie – pracownicy czują się potrzebni i ważni (z ogółu 10 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 50% stwierdziło, że czynnik ten raczej ma istotny wpływ na zaangażowanie pracowników, a 30%, że zdecydowanie ma),
- budowanie atmosfery pracy opierającej się na przyjacielskich stosunkach, wzajemnej pomocy, integracji oraz odpowiedzialności za wspólne problemy, które należy rozwiązywać całą grupą (z ogółu 10 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 60% stwierdziło, że czynnik ten raczej ma istotny wpływ na zaangażowanie pracowników, a 20%, że zdecydowanie ma),
  - autentyczne przywództwo organizacyjne, charakteryzujące się m.in. zaufaniem i brakiem ingerencji w pracę grup oraz umiejętnością stosowania tej metody zarządzania i wykorzystania szans, które ona implikuje (z ogółu 10 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 50% stwierdziło, że czynnik ten raczej ma istotny wpływ na zaangażowanie pracowników, a 30%, że zdecydowanie ma).



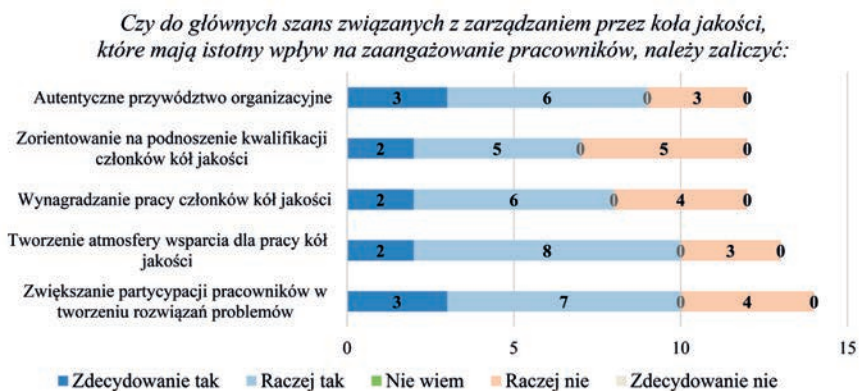
Rys. 66. Odpowiedzi na pytanie 9 odnoszące się do zarządzania przez grupy autonomiczne  
Opracowanie własne.

Ponadto zdaniem respondentów, do czynników związanych z tą metodą, które mają wpływ na zaangażowanie pracowników należy (rys. 66):

- respektowanie przez kadrę menedżerską praw i obowiązków członków grup autonomicznych, które nie mogą być zależne od miejsca zajmowanego w hierarchii czy od posiadanych kwalifikacji (z ogółu 10 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 40% stwierdziło, że czynnik ten raczej ma istotny wpływ na zaangażowanie pracowników, a 20%, że zdecydowanie ma),
- eliminowanie nadmiernego podziału pracy czy głębokiej specjalizacji i stwarzanie możliwości pełnego wykorzystania posiadanych kwalifikacji, a także ich systematycznego podwyższania przez rotację na stanowiskach (z ogółu 10 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 50% stwierdziło, że czynnik ten raczej ma istotny wpływ na zaangażowanie pracowników, a 10%, że zdecydowanie ma).

**Zarządzanie przez koła jakości** determinuje trzy główne szanse, które zdaniem respondentów mają istotny wpływ na zaangażowanie pracowników (rys. 67). W szczególności można do nich zaliczyć:

- zwiększanie partycypacji pracowników w tworzeniu rozwiązań problemów pojawiających się w ich miejscu pracy oraz w podejmowaniu decyzji o ich wdrożeniu i standaryzacji, które będzie wpływało na wzrost poczucia odpowiedzialności za pracę (z ogółu 12 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 50% stwierdziło, że czynnik ten raczej ma istotny wpływ na zaangażowanie pracowników, a 21,4%, że zdecydowanie ma),
- tworzenie atmosfery wsparcia dla pracy kół jakości oraz akcentowanie ich znaczenia dla funkcjonowania organizacji (z ogółu 12 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 61,5% stwierdziło, że czynnik ten raczej ma istotny wpływ na zaangażowanie pracowników, a 15,4%, że zdecydowanie ma),
- autentyczne przywództwo organizacyjne, charakteryzujące się m.in. zaufaniem i tworzeniem warunków do skutecznej pracy kół jakości oraz umiejętnością stosowania tej metody zarządzania i wykorzystania szans, które ona implikuje (z ogółu 12 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 50% stwierdziło, że czynnik ten raczej ma istotny wpływ na zaangażowanie pracowników, a 25%, że zdecydowanie ma).



Rys. 67. Odpowiedzi na pytanie 9 odnoszące się do zarządzania przez koła jakości  
Opracowanie własne.

Ponadto zdaniem respondentów, do czynników związanych z tą metodą, które mają wpływ na zaangażowanie pracowników należy (rys. 67):

- zorientowanie na podnoszenie kwalifikacji członków kół jakości oraz rozwój twórczego myślenia przez szkolenia i warsztaty, a także na wzbogacanie ich pracy przez zwiększenie samodzielności, decyzyjności i odpowiedzialności (z ogółu 12 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 41,7% stwierdziło, że czynnik ten raczej ma istotny wpływ na zaangażowanie pracowników, a 16,7%, że zdecydowanie ma),
- wynagradzanie pracy członków kół jakości, zwłaszcza gdy odbywa się ona po czasie regulaminowym, a także zapewnienie warunków sprzyjających kreatywnej pracy – odpowiednie pomieszczenie, niezbędne narzędzia i materiały pomocnicze (z ogółu 12 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 50% stwierdziło, że czynnik ten raczej ma istotny wpływ na zaangażowanie pracowników, a 16,7%, że zdecydowanie ma).

**Zarządzanie przez innowacje** determinuje trzy główne szanse, które zdaniem respondentów mają istotny wpływ na zaangażowanie pracowników (rys. 68). W szczególności można do nich zaliczyć:

- uświadomienie pracownikom, że są członkami przedsiębiorstwa tworzącego nowatorskie rozwiązania doceniane w otoczeniu oraz

- przekładające się na jego sukces i prestiż, które wpływa na wzrost poczucia dumy z przynależności i pracy na rzecz przedsiębiorstwa (z ogółu 12 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 58,3% stwierdziło, że czynnik ten raczej ma istotny wpływ na zaangażowanie pracowników, a 16,7%, że zdecydowanie ma),
- otwartość na wszelkie propozycje usprawnień oraz rzetelna i sprawiedliwa ocena inwencji twórczej pracowników, a także wyróżnianie i nagradzanie tych aktywnych, ambitnych, chcących się uczyć i rozwijać (z ogółu 12 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 58,3% stwierdziło, że czynnik ten raczej ma istotny wpływ na zaangażowanie pracowników, a 16,7%, że zdecydowanie ma),
  - autentyczne przywództwo organizacyjne kadry menedżerskiej, świadomej roli, którą spełnia we wdrażaniu i stosowaniu tej metody zarządzania oraz w wykorzystaniu jej szans (z ogółu 12 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 50% stwierdziło, że czynnik ten raczej ma istotny wpływ na zaangażowanie pracowników, a 25%, że zdecydowanie ma).



Rys. 68. Odpowiedzi na pytanie 9 odnoszące się do zarządzania przez innowacje  
Opracowanie własne.

Ponadto zdaniem respondentów, do czynników związanych z tą metodą, które mają wpływ na zaangażowanie pracowników należy (rys. 68):

- ukierunkowanie na stymulowanie oraz wspomaganie twórczych i aktywnych postaw pracowników przez kreowanie atmosfery pracy

- i kultury organizacyjnej otwartej na współpracę i zmiany, twórczość i przełamywanie stereotypów, a także tworzenie systemów motywacyjnych oraz przyjmowanie form pracy grupowej sprzyjających tym postawom (z ogółu 12 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 50% stwierdziło, że czynnik ten raczej ma istotny wpływ na zaangażowanie pracowników, a 8,3%, że zdecydowanie ma),
- popieranie i troszczenie się o szkolenia i rozwój kompetencji pracowników (z ogółu 12 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 41,7% stwierdziło, że czynnik ten raczej ma istotny wpływ na zaangażowanie pracowników, a 16,7%, że zdecydowanie ma).

**Zarządzanie przez kontrolę** determinuje cztery główne szanse, które zdaniem respondentów mają istotny wpływ na zaangażowanie pracowników (rys. 69). W szczególności można do nich zaliczyć:

- odpowiednie (w atmosferze życzliwości i troski o osiągnięcie planów) informowanie pracowników o występowaniu odchyłeń od wskazanych norm oraz o zaobserwowanych nieprawidłowościach, a także umożliwienie im uczestnictwa w wypracowaniu działań korygujących, zorientowanych na osiągnięcie wyznaczonych norm (z ogółu 49 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 57,1% stwierdziło, że czynnik ten raczej ma istotny wpływ na zaangażowanie pracowników, a 16,3%, że zdecydowanie ma),
- stymulowanie ambitnych pracowników do osiągania lepszych efektów działania, przez wspieranie ich kreatywności i inicjatywy w wypracowywaniu sposobów likwidacji odchyłeń, a także przez otwartość na ich rozwój i doskonalenie kompetencji (z ogółu 49 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 57,1% stwierdziło, że czynnik ten raczej ma istotny wpływ na zaangażowanie pracowników, a 14,3%, że zdecydowanie ma),
- rzetelną i sprawiedliwą ocenę wyników uzyskiwanych przez pracowników oraz jej powiązanie z systemem motywacji, ukierunkowanym zwłaszcza na odczuwanie przez pracowników uznania, szacunku i znaczenia wyników ich pracy dla osiągnięcia celów przedsiębiorstwa (z ogółu 49 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 55,1% stwierdziło, że czynnik ten raczej ma istotny wpływ na zaangażowanie pracowników, a 16,3%, że zdecydowanie ma),

- autentyczne przywództwo organizacyjne kadry menedżerskiej, świadomej roli, którą spełnia we wdrażaniu i stosowaniu tej metody zarządzania oraz w wykorzystaniu jej szans (z ogółu 49 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 57,1% stwierdziło, że czynnik ten raczej ma istotny wpływ na zaangażowanie pracowników, a 14,3%, że zdecydowanie ma).



Rys. 69. Odpowiedzi na pytanie 9 odnoszące się do zarządzania przez kontrolę  
Opracowanie własne.

Ponadto zdaniem respondentów, do czynników związanych z tą metodą, które mają wpływ na zaangażowanie pracowników należy (rys. 69):

- budowanie atmosfery zaufania, m.in. przez wykorzystywanie techniki zarządzania przez obchód, zakładającej życzliwość i przyjazne relacje międzyludzkie lub techniki zarządzania przez inwigilację, zakładającej dyskretną obserwację przy minimalizacji ingerencji menedżerskiej (z ogółu 49 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 44,9% stwierdziło, że czynnik ten raczej ma istotny wpływ na zaangażowanie pracowników, a 12,2%, że zdecydowanie ma).

**Zarządzanie przez konflikty** determinuje dwie główne szanse, które zdaniem respondentów mają istotny wpływ na zaangażowanie pracowników (rys. 70). W szczególności można do nich zaliczyć:

- zorientowanie na przeciwdziałanie apatii i rutynie w przedsiębiorstwie, gdyż konflikty zmuszają pracowników biorących w nich



udział do aktywności i gorliwości w realizacji stawianych przed nimi celów i zadań (z ogółu 6 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 50% stwierdziło, że czynnik ten raczej ma istotny wpływ na zaangażowanie pracowników, a 33,3%, że zdecydowanie ma),

- autentyczne przywództwo, charakteryzujące się zwłaszcza kompetencjami w zakresie zarządzania przez konflikty, w tym o sposobach reagowania pracowników na konflikty, o możliwościach stymulowania konfliktów oraz o strategiach ich rozwiązywania, a także umiejętnością wykorzystania szans, które implikuje ta metoda (z ogółu 6 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 66,7% stwierdziło, że czynnik ten raczej ma istotny wpływ na zaangażowanie pracowników, a 16,7%, że zdecydowanie ma).



Rys. 70. Odpowiedzi na pytanie 9 odnoszące się do zarządzania przez konflikty  
Opracowanie własne.

Ponadto zdaniem respondentów, do czynników związanych z tą metodą, które mają wpływ na zaangażowanie pracowników należy (rys. 70):

- ukierunkowanie na usprawnienie współpracy i prawidłowe kształtowanie relacji międzyludzkich przez pełniejsze rozpoznanie i określenie postaw pracowników i wartości, które są dla nich ważne (z ogółu 6 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 33,3% stwierdziło, że czynnik ten raczej ma istotny wpływ na zaangażowanie pracowników, a 16,7%, że zdecydowanie ma),

- ukierunkowanie na zwiększenie kreatywności pracowników, gdyż konflikty stwarzają potrzebę przeprowadzenia zmian, a konfrontacja różnych opinii przynosi nowe, często innowacyjne rozwiązania, dające satysfakcję zawodową i chęć rozwoju kompetencji (z ogółu 6 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 50% stwierdziło, że czynnik ten raczej ma istotny wpływ na zaangażowanie pracowników, a 16,7%, że zdecydowanie ma),
- przyczynianie się do wzrostu poczucia zrozumienia i ufności pomiędzy pracownikami i kadrą menedżerską, a także wzajemnego szacunku, przez znajdowanie konstruktywnych i integrujących rozwiązań konfliktów, z których wszyscy są zadowoleni lub są dla nich możliwe do przyjęcia (z ogółu 6 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 50% stwierdziło, że czynnik ten raczej ma istotny wpływ na zaangażowanie pracowników, a 16,7%, że zdecydowanie ma).

#### ■ Pytanie 10.

Odpowiedzi na pytanie *czy metodę można rekomendować przedsiębiorstwom dla zwiększania poziomu zaangażowania ich pracowników?*, w odniesieniu do poszczególnych metod zarządzania, przedstawiono na rys. 71.

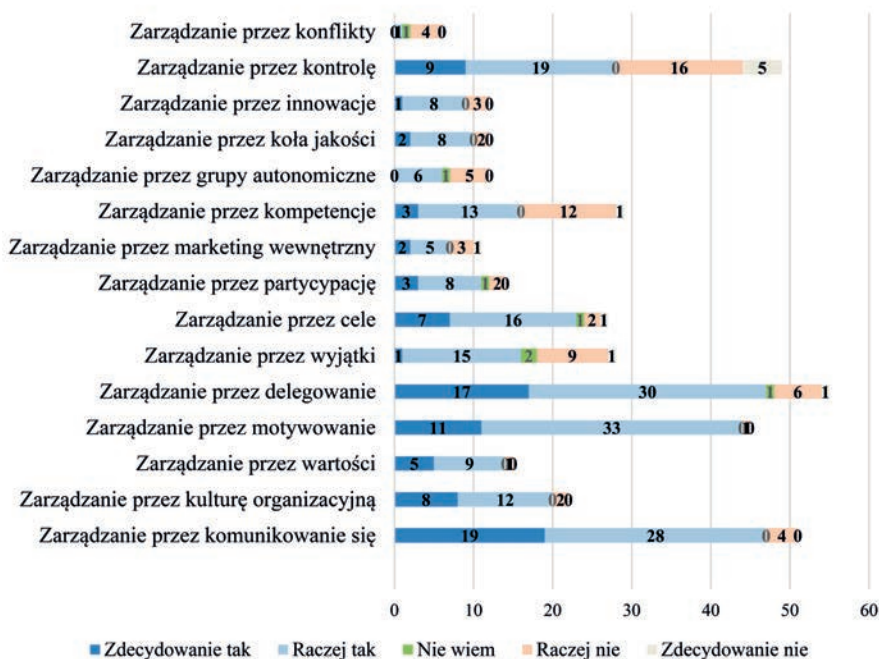
Z badań wynika, że do metod, których stosowanie jest najbardziej rekomendowane przedsiębiorstwom dla zwiększania poziomu zaangażowania ich pracowników należą<sup>329</sup>:

- zarządzanie przez komunikowanie się (z ogółu 51 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 54,9% udzieliło odpowiedzi, że raczej tak, a 37,3%, że zdecydowanie tak),
- zarządzanie przez kulturę organizacyjną (z ogółu 22 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 54,5% udzieliło odpowiedzi, że raczej tak, a 36,4%, że zdecydowanie tak),
- zarządzanie przez wartości (z ogółu 15 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 60% udzieliło odpowiedzi, że raczej tak, a 33,3%, że zdecydowanie tak),

<sup>329</sup> Wyróżniono metody, które wskazało więcej niż 70% respondentów deklarujących ich stosowanie (przez zaznaczenie „zdecydowanie tak” oraz „raczej tak”).

- zarządzanie przez motywowanie (z ogółu 45 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 73,3% udzieliło odpowiedzi, że raczej tak, a 24,4%, że zdecydowanie tak),
- zarządzanie przez delegowanie (z ogółu 45 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 54,5% udzieliło odpowiedzi, że raczej tak, a 30,9%, że zdecydowanie tak),
- zarządzanie przez cele (z ogółu 27 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 59,3% udzieliło odpowiedzi, że raczej tak, a 25,9%, że zdecydowanie tak),
- zarządzanie przez partycypację (z ogółu 14 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 57,1% udzieliło odpowiedzi, że raczej tak, a 21,4%, że zdecydowanie tak),
- zarządzanie przez koła jakości (z ogółu 12 respondentów deklarujących stosowanie tej metody 66,7% udzieliło odpowiedzi, że raczej tak, a 16,7%, że zdecydowanie tak).

*Czy metodę można rekomendować przedsiębiorstwom dla zwiększania poziomu zaangażowania ich pracowników?*



Rys. 70. Odpowiedzi na pytanie 10  
Opracowanie własne.

## 18. Uwagi do wyników badań

Przeprowadzone badania pozwoliły na uzyskanie odpowiedzi na wszystkie postawione pytania, jednak uzyskane wyniki wymagają dodatkowego komentarza w postaci trzech uwag.

Pierwsza uwaga dotyczy wielkości grupy badawczej, która nie była liczna. Z tego powodu nie można powiedzieć, że była to próba reprezentatywna, pozwalająca w przybliżeniu opisać całość populacji statystycznej. Należy ją uznać za próbę pilotażową.

Druga uwaga odnosi się do pytań badawczych, które nie były precyzyjnie sformułowane i powodowały konieczność udzielenia subiektywnych odpowiedzi. Dotyczy to np. pytań o kapitałochłonność czy czasochłonność wdrażania i stosowania metod zarządzania. Ponieważ terminy te nie zostały dookreślone (np. co do konkretnej kwoty pieniężnej czy konkretnego przedziału czasu), respondenci udzielali subiektywnych odpowiedzi, wyrażających wyłącznie ich punkt widzenia czy osobiste przekonania.

Trzecia uwaga wiąże się z mało dogłębnym zbadaniem podjętego zagadnienia. Np. z badań wynika, że do najczęściej wykorzystywanych metod należą zarządzanie przez delegowanie, komunikowanie się i kontrolę. Warto byłoby zastanowić się, z czego to wynika. Być może wiąże się to z niską kapitałochłonnością, czasochłonnością czy łatwością stosowania tych metod, niewymagającą szkoleń i warsztatów. Jednak stwierdzenie tego wymagałoby przeprowadzenia bardziej dogłębnych badań (np. przez określenie korelacji).

Uwzględniając przedstawione uwagi należy zatem stwierdzić, że uzyskane wyniki badań przedstawionych w niniejszej publikacji mają wyłącznie charakter poglądowy. Stanowią one przyczynek do bardziej wnikliwych rozważań, badań i analiz w zakresie stosowania metod zarządzania w polskich przedsiębiorstwach oraz ich wpływu na zaangażowanie pracowników.



## Literatura

- Adams J. S., Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67/1963.
- Adams J.S., Inequity in Social Exchanges [in:] Berokwitz L. (red.), *Advances in Experimental Social Psychology*. Academic Press, New York 1965.
- Ahstrom P., American auto Workers on the swedish shop floor, *Scandinavian review*, 1977.
- Akdeniz C., *Management by Exception Explained*. Business School Books, b.7, Createspace Independent Publishing Platform, 2015.
- Alderfer C.P., *Existence, relatedness, and growth*. NY: Free Press, New York 1972.
- Allen J.A., *Scientific innovation and industrial prosperity*, Longman, London 1966.
- Amstrong M., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*. Wolters Kluwer business, Kraków 2010.
- Amstrong M., *Zarządzanie wynagrodzeniami*. Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009.
- Amstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Andreatta A.J., *Job Enrichment through Autonomous Groups*, *Personnel Practice Bulletin*, 1974.
- Aniszewska G., Geneza pojęcia „kultura organizacyjna”. *Przegląd Organizacji*, 10/2003.
- Antoszkiewicz J., *Metody zarządzania*. POLTEXT, Warszawa 2007.
- Asaka T., Ozeki K., *Handbook of Quality Tools: The Japanese Approach*. Productivity Press, Cambridge 1990.
- Ayers, K.E., *Engagement is Not Enough. You Need Passionate Employees to Achive Your Dream*. Advantage Media Group, Charleston 2006.
- Bańka A., *Motywacja osiągnięć*. Stowarzyszenie Psychologia i Architektura PWN, Poznań–Warszawa 2016.
- Bańka W., *Operacyjne kierowanie pracownikami w organizacjach*. Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007.
- Bargiel-Matusiewicz K., *Negocjacje i mediacje*, Warszawa 2010.

- Bartosik-Purgat M., *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym*. PWE, Warszawa 2006.
- Beck-Krala E., *Partycypacja pracowników w zarządzaniu firmą. Nowy sposób wynagradzania i motywowania*. Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008.
- Bednarska-Olejniczak B., *Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie usługowym*. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 353/2014.
- Berłowski P., *Koła jakości w Sanden Manufacturing Poland: studium przypadku*. *Personel i Zarządzanie*, 11/2015.
- Berry L.L., *The employees as customers* [w:] *Services Marketing*, Boston 1984.
- Berry M.L., Morris M.L., *The Impact of Employee Engagement Factors and Job Satisfaction on Turnover Intent*. Paper presented at the Academy of Human Resource Development International Research Conference in The Americas, Panama City, FL, 2008; [www.eric.ed.gov/](http://www.eric.ed.gov/).
- Bieniok H. i in., *Metody sprawnego zarządzania*. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2011, s. 165.
- Bieńkowska A., Brol M., W., *Zarządzanie przez kompetencje* [w:] Hopej M., Kral Z. (red.), *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2011.
- Bieńkowska A., Brol M.W., *Prezentacje graficzne profili kompetencyjnych*. „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, 1/2009.
- Bieńkowska A., Brol M.W., *Syntetyczny miernik wartości kompetencji pracowniczych*. „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, 8/2010.
- Bijańska J., *Analiza i ocena ekonomicznej efektywności innowacji*. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, s. *Organizacja i Zarządzanie*, 56/ 2011.
- Bijańska J., *Analiza i ocena ekonomicznej efektywności innowacji*. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, s. *Organizacja i Zarządzanie*, 56/ 2011.
- Bijańska J., *Conflicts in process management in enterprises*. *Organization & Management Scientific Quarterly*, 3/2019.
- Bijańska J., Wodarski K., *Ryzyko w decyzjach inwestycyjnych przedsiębiorstw*. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, s. *Organizacja i Zarządzanie*, z. 70/2014.
- Bittel L., R., *Management by Exception. Systematizing and Simplifying the Managerial Job*. McGraw-Hill, New York 1964.
- Blanchard K., O'Connor M., *Managing by Values. How to Put Your Values into Action for Extraordinary Results*, Barrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco 1997.
- Blanchard K., O'Connor M., *Zarządzanie przez wartości*. Studio EMKA, Warszawa 1998.

- Blanchard K., Przywództwo wyższego stopnia. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Błaszczyk B., Partycypacja finansowa pracowników w przedsiębiorstwach. Szansa czy iluzja [w:] Owsiak S., Pollok A. (red.), W poszukiwaniu ładu ekonomicznego. PTE, Warszawa 2013.
- Blikle A., Doktryna jakości. Rzecz o skutecznym zarządzaniu. Helion, Gliwice 2014.
- Bolek J., Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji intelektualnej. Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012.
- Borkowska S., Strategie wynagrodzeń. Oficyna Ekonomiczna Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- Boshoff Ch., Mels G., The Impact of Multiple Commitments on Intentions to Resign: An Empirical Assessment. *British Journal of Management* (3), 11/ 2000.
- Brilman J., Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania. PWE, Warszawa 2002.
- Brol M., Rzońca W., Marketing personalny jako instrument kształtowania elastyczności organizacji. *Prace naukowe*, nr 1141, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- Bugol M., Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania. Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2006, s. 86.
- Bukowska U., Szydło R., Wiśniewska S., Zając P., Trendy w zarządzaniu zasobami ludzkimi [w:] Oczkowska R. (red.), Zarządzanie zasobami ludzkimi. Uwarunkowania · Instrumenty · Trendy. PWN, Warszawa 2019.
- Burkiewicz M., Rola zaangażowania pracowników w strategii zarządzania zasobami ludzkimi. PRET S.A., Warszawa 2003.
- Cameron K. P., Quinn R.E., Kultura organizacyjna. Diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących. Wolters Kluwer, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2015.
- Cameron K. P., Quinn R.E., Kultura Organizacyjna – diagnoza i zmiana. Oficyna Ekonomiczna Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych, Kraków 2006.
- Carter C.F., Williams B.R., Industry and technological process, Oxford University Press, London 1958.
- Causes J.M., Posner B.Z., The Leadership Challenge. Jossey-Bass 1987.
- Chrościcki Z., Zarządzanie firmą. wybrane problemy. C.H. Beck, Warszawa 1999.
- Cierniak-Emerych A., Partycypacja pracownicza wyznacznikiem zmian w sferze personalnej przedsiębiorstw [w:] Puchalski J. (red.), Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Wyższa Szkoła Handlowa, Wrocław 2010.



- Coates J., Breeze C., *Delegowanie władzy*. Wydawnictwo Petit, Warszawa 1998.
- Collins J.C., Porras J.I., *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Harper Business, HarperCollins Publishers Inc., New York, 1994.
- Cook S., *The Essential Guide to Employee Engagement*. Kogan Page, London – Philadelphia 2008.
- Croston D., *Employee Engagement. The People First. Approach to Building a Business*. Moonstone Media, Sydney 2008.
- Czerniachowicz B., *Zasoby przedsiębiorstwa jako czynnik kreowania przewagi konkurencyjnej* [w:] Mikuła B. (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
- Czerska M., *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera*. Difin, Warszawa 2003.
- Dajczak K., *Różnorodność kultury organizacyjnej*. Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej, 11/2007.
- Dearlove D., Coomber S., *Corporate Values*. BrownHerrow Publishing 2002, s. 12.
- Dejnaka A., *Zasoby ludzkie. Planowanie i zarządzanie*. Helion, Gliwice 2003.
- Dolot A., *Rozwój pracowników* [w:] Oczkowska R. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Uwarunkowania · Instrumenty · Trendy*. PWN, Warszawa 2019.
- Drażek Z., Niemczynowicz B., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*. PWE, Warszawa 2003.
- Drucker P., *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*. PWE, Warszawa 1992.
- Drucker P., *The Practice of Management*. Harper & Brothers, New York 1954.
- Duchniewicz S., *Dźwignia Archimedesesa czyli metody i techniki zarządzania: teoria i praktyka*. Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2004.
- Dulewicz T., *Aktywne ćwiczenia i gry szkoleniowe*. Tomasz Dulewicz & Sklep. Trenera.pl., Kraków 2017.
- Dźwigoł-Barosz M., *Delegowanie uprawnień jako metoda rozwoju kompetencji pracowniczych*. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie, 59/2011
- Elliot A. J., McGregor H. A., *A 2x2 Achievement Goal Framework*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 3/2001.
- Elliot, A., Church, M., *A Hierarchical Model of Approach and Avoidance Achievement motivation*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1/72/1997.
- Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*. PWE, Warszawa 2004.

- Freeman Ch., The economics of technical change, „Cambridge Journal of Economic, 18, 5/1994.
- Frydrychowicz S., Komunikacja interpersonalna w zarządzaniu. Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań 2009.
- Gajdzik B., Jama B., Analiza strategiczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. WPS, Gliwice 2006.
- Glińska-Neweś A., Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie. Dom Organizatora, Toruń 2007.
- Górniak L., Zarządzanie przez wartości jako metoda angażowania pracowników. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 8 (944)/2015.
- Grant L., Happy Workers. High Return. Fortune, 1/12/1998.
- Griffin R.W., Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa 2004.
- Grönroos Ch., Internal marketing – Theory and practice [w:] Bloch T., Upah G., Zeithaml V. (red.), Services Marketing in a Changing Environment. Chicago 1985.
- Grönroos Ch., Service Management and Marketing. Maxwell Macmillan Intern 1990.
- Haffer M., Determinanty strategii nowego produktu polskich przedsiębiorstw przemysłowych, UMK, Toruń 1998.
- Hamel G., Breen B., Zarządzanie jutra. Jakie jest Twoje miejsce w przyszłości. Harvard Business School Press. Wyd. Red Horse, Lublin 2009.
- Herzberg F., One more time: How do you motivate employees? Harvard Business Review, 46/1968.
- Hotosani K., The QC Problem Solving Approach. Productivity Press, India 2000.
- Hultman K., Gellerman B., Balancing Individual and Organizational Values. Walking the Tightrope to Success. Jossey-Bass, Pfeiffer 2002.
- Humble J., Improving business results. McGraw-Hill, New York, 1968.
- Humble J., Management by objectives in action. McGraw-Hill, New York 1970.
- Jabłonkowska L., Style komunikacyjne w budowaniu zaufania w organizacji. Studia i Prace Kolegium Zarządzania Finansów. Zeszyt Naukowy nr 116, SGH, Warszawa 2012.
- Jabłonkowska L., Proces komunikacyjny jako narzędzie kształtowania relacji [w:] Juchnowicz M., Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy-narzędzia-aplikacje. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014.
- Jackson S., Sawyers R., Managerial accounting: a focus on decision making. II. ed. South-Western Thomson Learning, Mason, Ohio, 2003.
- Janasz K, Wiśniewska J., Zarządzanie projektami w organizacji. Difin, Warszawa 2014.

- Janowska Z., Zarządzanie zasobami ludzkimi. PWE, Warszawa 2002.
- Juchniewicz M., Satysfakcja zawodowa pracowników. Kreator kapitału ludzkiego. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014.
- Juchnowicz M., Motywowanie w toku pracy [w:] Sajkiewicz A. (red.), Zasoby ludzkie w firmie. Poltext, Warszawa 2000.
- Juchnowicz M., Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
- Juchnowicz M., Zarządzanie kapitałem ludzkim a poziom zaangażowania pracowników. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, 3–4/2010.
- Kaleta A., Moszkowicz K. (red.), Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.
- Kamiński R., Kultura organizacyjna a sprawność organizacji. Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa, 9/2000.
- Karaszewski R., TQM – teoria i praktyka. TNOIK, Toruń 2001.
- King B., Hoshin Planning: The Development Approach. Goal/QPC, Methuen MA 1989.
- Kinsey C.G., Komunikacja, pozawerbalna. Znaczenie mowy ciała. Studio Emka, Warszawa 2012.
- Kisielnicki J., Zarządzanie. Jak zarządzać i być zarządzanym. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
- Klimczok M., Wpływ kultury organizacyjnej państw europejskich i azjatyckich na poziom zarządzania w organizacji. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie, 1/2015.
- Kłusek-Wojciszke B., Metody zarządzania konfliktem w organizacjach. Zeszyty Naukowe Instytutu Transportu i Handlu Morskiego, 9/2012.
- Konecki K., Kultura organizacyjna. Główne perspektywy analityczno-badawcze, [w:] Konecki K., Tobera P., (red.), Szkice z socjologii zarządzania. Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002.
- Kopczewski M., Pączek B., Tobolski M., Istota kultury organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem produkcyjnym. [www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk\\_pdf\\_2012/p084.pdf](http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2012/p084.pdf).
- Kopeć J., Piwowarczyk J., Wybrane instrumenty rozwoju personelu. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008.
- Kopeć J., Wynagradzanie pracowników [w:] Oczkowska R. (red.), Zarządzanie zasobami ludzkimi. Uwarunkowania · Instrumenty · Trendy. PWN, Warszawa 2019.
- Kopera A., Zarządzanie zaangażowaniem pracowników i wspieranie menedżerów w budowaniu zaangażowania pracowników; <http://www.hrmpartners.pl/docs/artykuly/4-zarzadzanie-zaangazowaniem-pracownikow.pdf>

- Kopertyńska M.W., Motywowanie pracowników – teoria i praktyka. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2008.
- Korzeniowski L.F., Podstawy zarządzania organizacjami. Difin, Warszawa 2011.
- Kosieradzka A., Metody i techniki pobudzania kreatywności w organizacji i zarządzaniu. edu-Libri, Kraków 2013.
- Kostera M., Kownacki P., Szumski A., Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwa, kultura organizacyjna [w:] Koźmiński A., Piotrkowski W., Zarządzanie: teoria i praktyka. PWN, Warszawa 2007.
- Koziół L., Motywacja w pracy – determinanty ekonomiczno-organizacyjne. PWN, Warszawa – Kraków 2002.
- Kozłowski M., Pracownicza partycypacja finansowa. Geneza, uwarunkowania rozwoju, rezultaty. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.
- Koźmiński A., Piotrkowski W. (red.), Zarządzanie. Teoria i praktyka. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Koźmiński A.K., Jemielniak D., Latusek D., Współczesne spojrzenie na kulturę organizacji. E-mentor 3 (30)/2009.
- Kożusznik B., Zachowania człowieka w organizacji. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
- Krawczyk R., Autonomiczne grupy pracownicze jako nowoczesna forma zarządzania przedsiębiorstwem. Zarządzanie i Finanse, 1/2013.
- Krupski R., Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- Krupski R., Zarządzanie strategiczne – koncepcje, metody. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2007.
- Lachowski S., Droga ważniejsza niż cel. Studio Emka, Warszawa 2012.
- Ławniczak-Stadnik A., O kulturach firm amerykańskich, [w:] Stankiewicz-Mróż A., Lenzion J., Wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi w sytuacji przemian na rynku pracy. Media Press, Łódź 2008.
- Lenzion J.P., Stankiewicz-Mróż A., Wprowadzenie do organizacji i zarządzania. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Levy-Leboyer C., Kierowanie kompetencjami. Bilanse doświadczeń zawodowych, Poltext, Warszawa 1997.
- Lindestad H. Krist A., The Volkswagen Report, Stockholm, 1975; Norstedt J.P., Aguren S., The Saab-Scania Report. Experiment with Modified work organizations and work forms. Final Report, Stockholm 1975.
- Lipińska J., Zarządzanie przez wartości. Konferencja Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Zakopane 2010, [http://www.ptzp.org.pl/s80/Konferencja\\_KZZ\\_Zakopane\\_2010\\_Artykuly](http://www.ptzp.org.pl/s80/Konferencja_KZZ_Zakopane_2010_Artykuly).

- Łobos K., Olejczyk K., Zarządzanie przez kulturę organizacyjną [w:] Perechuda K., Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- Lock D., Podręcznik zarządzania jakością. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Lundy O., Cowling A., Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- Lunenburg F.C., Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectation. *International Journal of Management, Business, and Administration*, Vol. 15, No 1/2011.
- Łuźniak-Piecha M., Kontrakt psychologiczny i wsparcie organizacyjne jako kluczowe elementy budowania zaangażowania organizacyjnego. *Przegląd koncepcji badawczych. Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 12/2009.
- Macey W.H., Schneider B., The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*. 1/2008.
- Mackintosh D.P., *Management by Exception: A Handbook with Forms.*, N.J.: Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1978.
- Maj-Osytek M., *Komunikacja niewerbalna.* Edgard, Warszawa 2014; Pluska K., Miętko o kompetencjach, <https://www.katarzynapluska.pl/>.
- Makara-Studzińska M., Jak zwiększyć swoją siłę, czyli o skutecznej komunikacji w biznesie. Wydawnictwo Słowa i Myśli, Lublin 2013.
- Makowski M., Koła jakości w telekomunikacji polskiej. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 9/2003.
- Mandal E., Style rozwiązywania konfliktów zawodowych przez menedżerów a płeć. *Kobieta i Biznes*, 1–4/2003,.
- Martyniak Z., *Nowe metody i koncepcje zarządzania.* Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002.
- Maslow A., *Motivation and personality* (2nd ed.). MA: Addison-Wesley, Reading 1970; Maslow A., *Motywacja i osobowość.* PWN, Warszawa 2009.
- Mazur M., Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją. *Nauki społeczne*, 2(8)/2013.
- McClelland D.C., *Personality.* Dryden Press, New York 1951.
- McClelland, D., Atkinson, J., Clark, J., Lowell, E., *The achievement motive.* Appleton-Century-Crofts, New York 1953.
- McClelland, D.C., *Human motivation.* Cambridge University Press, Cambridge 1985.
- McGregor D., *Leadership and motivation.* MA: M.I.T. Press, Cambridge 1966.
- Mendel T., *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami.* Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2001.

- Mietlewski Z., *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*. TNOIK, Bydgoszcz 1998.
- Mikuła B., Potocki A., *Metody zarządzania innowacyjno-partycypacyjnego*. Antykwa, Kraków-Kluczbork, 1997.
- Mikuła B., *Organizacje oparte na wiedzy*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.
- Mitchek M., *New Forms of Work Organization, Work study and Management Services*, 1975.
- Moczydłowska J., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*. Difin, Warszawa 2008.
- Moore, W. Ch., *Mediacje. Praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów*. Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- Morawski M., *Zarządzanie przez motywowanie* [w:] Perechuda K., *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- Morawski M., *Zarządzanie przez partycypację* [w:] Perechuda K., *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- Müller U.R., *Szczupłe organizacje*. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997.
- Munduate, L., Ganaza, J., Peiro, J., Euwema, M., *Patterns of styles in conflict management and effectiveness*. *The International Journal of Conflict Management*, No 10 (1)/1999.
- Munfield E., *Industrial Research and Technology Innovation*. Norton W.W. and Co, New York 1968.
- Myśliwiec G., *Partycypacja pracownicza – upodmiotowienie pracowników* [w:] Nalepka A., *Struktura organizacyjna*. Antykwa, Kraków 2001.
- Nęcki Z., *Komunikacja międzyludzka*. Antykwa, Kluczbork 2000.
- Niemczyk J., *Zarządzanie przez marketing wewnętrzny* [w:] Perechuda K., *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- Nosewicz K., *Japońskie metody i techniki zarządzania oraz ich zastosowanie w polskim przedsiębiorstwie*. *Journal of Modern Management Process*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 2 (1)/2016.
- Obora H., *Japońska metodyka rozwiązywania problemów QC-story* [w:] Mikuła B. (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
- Oczkowska R., *Zarządzanie zasobami ludzkimi organizacji – geneza i rozwój koncepcji* [w:] Oczkowska R. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. *Uwarunkowania · Instrumenty · Trendy*. PWN, Warszawa 2019.
- Odiorno G., *Management by objectives*. Pitman, New York 1970.

- Olejczyk K., Zarządzanie przez wyjątki [w:] Perechuda K., Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- Oleksyn T., Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Olsztyńska A., Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie. Koncepcja i narzędzia wspomagające integrację działań wewnętrznych organizacji. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005.
- Omisore B.O., Abiodun A.R., Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies. International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences. Vol. 3, No 6/2014.
- Orange na drodze Toyoty: czyli ciągłe doskonalenie w kołach jakości: studium przypadku. Personel i Zarządzanie, 6/2016.
- Orlińska-Gondor A., Zarządzanie ludźmi oparte na pojęciu kompetencji [w:] Zbiegień-Maciąg L. (red.), Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Payne S., Jak być dobrym menedżerem. Zestaw wskazówek. Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009.
- Penc J., Komunikacja i negocjowanie w organizacji. Difin, Warszawa 2010.
- Penc J., Kreatywne kierowanie. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- Penc J., Motywowanie w zarządzaniu. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
- Peters T.J., Waterman R.H., In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. Profile Books Ltd, 2015.
- Pietroń-Pyszczyk A., Motywowanie pracowników – wskazówki dla menedżerów. Marina, Wrocław 2007.
- Piwovarczyk J., Partycypacja pracownicza i jej klasyfikacja. Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, 711/2006.
- Piwovar-Sulej K., Kultura organizacyjna i jej wpływ na działalność projektową – studium przypadku. Marketing i Rynek, 5/2014.
- Pluska K., Międko o kompetencjach, <https://www.katarzynapluska.pl/komunikacja-niewerbalna-mimika-gesty-dystans-postawy/>
- Pocztowski A., Zarządzanie zasobami ludzkimi, koncepcje, praktyki, wyzwania. PWE, Warszawa 2018.
- Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji, Komisja Europejska, OECD, MNiSW Warszawa 2008.
- Pomykalski A., Zarządzanie innowacjami. PWN, Warszawa-Łódź 2001.
- Porter L. W., Lawler E. E., Managerial attitudes and performance. IL: Dorsey Press and Richard D. Irwin, Homewood 1968.

- Posthuma R., Dworkin J., Swift M., Mediator Tactics and Sources of Conflict: Facilitating and Inhibiting Effects. *Industrial Relations*, 41(1)/2002.
- Potocki A., Nowoczesne metody zarządzania konfliktem w organizacjach. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 672/2005.
- Pszczółowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wydawnictwo Ossolineum, Wrocław 1978.
- Quintane E., Casselman R.M., Reiche B.S., Nylund P.A., Innovation as a knowledge-based outcome. *Journal of Knowledge Management*, 6/2011.
- Quirke B., *Komunikacja wewnętrzna krok po kroku*. Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- Rahim M. A., Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*. 13 (3), 2002.
- Reinfuss R., *MBO prosta i skuteczna technika zarządzania twoją firmą*. Helion, Gliwice 2009.
- Robbins P.P., *Zasady zachowania w organizacji*. Zysk i S-ka, Poznań 2000.
- Robbins S.P., DeCenzo, D.A., *Podstawy zarządzania*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
- Robbins S.P., Judge, T.A., *Zachowania w organizacji*, wydanie 3 zmienione. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
- Robinson D., Perryman S., Hayday S., *The Drivers of Employee Engagement*. IES Report Research Report, Brighton, Sussex 2004.
- Rogers E.M., *Diffusion of innovations*. Free Press, New York 2003.
- Rostkowski T., *Kompetencje pracowników miernikiem wartości organizacji [w:] Listwan T. (red.), Sukces w zarządzaniu kadrami. Perspektywa globalna i lokalna*. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1032, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2004.
- Rostkowski T., *Zarządzanie kompetencjami w praktyce [w:] Poczrowski A. (red.), Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Rudolf S., Skorupińska K., *Bezpośrednie formy partycypacji pracowniczej. Polska na tle starych krajów Unii Europejskiej*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.
- Rzepka B., *Efektywna komunikacja w zespole*. Edgard, Warszawa 2014; Pease A.B., *Mowa Ciała*. Rebis, Poznań 2017.
- Sajkiewicz A., *Jakość zasobów pracy*. Poltext, Warszawa 2002.
- Saks A.M., Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21, 7/2006.
- Schaufeli W.B., Salanova M., Gonzalez-Roma V., Bakker A.B., The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3/2002.



- Schein E., *Organizational Culture and Leadership*, 4th edition, Jossey-Bass, John Wiley & Sons, San Francisco 2010.
- Schermerhorn J.R., *Zarządzanie – kluczowe koncepcje*. PWE, Warszawa 2008.
- Schulz von Thun F., *Sztuka rozmawiania cz. 1*. Wydawnictwo WAM, Kraków 2001.
- Schumpeter J.A., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.
- Schwan K., Seipel K., *Marketing kadrowy*. C.B.Beck, Warszawa 1997.
- Sidor-Rządowska M., *Kompetencje – pożyteczna moda*. Personel i zarządzanie. PWN, Warszawa 2006.
- Sidor-Rządowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowniczych. Przygotowanie wdrażania, integrowanie z innymi systemami zarządzania zasobami ludzkimi*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Siemiński M., *Proces komunikacji [w:] Mioduszewski J. (red.), Metody organizacji i zarządzania*. Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, EX-POL, Olsztyn 2013.
- Sikora J., Uziębło A., *Innowacja w przedsiębiorstwie – próba zdefiniowania*. [http://zif.wzr.pl/pim/2013\\_2\\_2\\_27.pdf](http://zif.wzr.pl/pim/2013_2_2_27.pdf).
- Sikorski C., *Kultura organizacyjna*. C.H. Beck, Warszawa 2002.
- Sikorski Cz., *Język konfliktu. Kultura komunikacji społecznej w organizacji*. CH Beck, Warszawa 2005.
- Sikorski Cz., *Kultura organizacyjna*. C.H.Beck, Warszawa 2006.
- Skinner B.F., *The Possibility of a Science of Human Behavior*. NY: The Free House, New York 1953.
- Skorupińska K., *Bezpośrednia partycypacja pracownicza a podejście innowacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. *Studia Prawno-Ekonomiczne*, t. LXXXIX, 2013 a.
- Smythe J., *CEO – dyrektor do spraw zaangażowania*. Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009.
- Sosnowska A., Łobejko S., Kłopotek A., *Zarządzanie firmą innowacyjną*, Difin, Warszawa 2000.
- Spitzberg B., Barge K.J., Morreale P.P., *Komunikacja między ludźmi*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2015.
- Srzednicki A., *Zarządzanie przez cele [w:] Perechuda K., Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- Stachowicz-Stanusch A., *Kultura marketingowa przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2001.
- Stachowicz-Stanusch A., *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*. One Press, Gliwice 2007.
- Stachowicz-Stanusch A., *Zarządzanie poprzez wartości instrumentem zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*. Zbiór referatów konferencji

- naukowej Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie. AE w Poznaniu, Poznań 2000, Tom II.
- Stańczyk E., Zarządzanie przez delegowanie uprawnień [w:] Perechuda K., Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- Stańczyk E., Zarządzanie przez grupy autonomiczne [w:] Perechuda K., Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody. Agencja Wydawnicza Placet, Wrocław 2000.
- Stańczyk S., Zarządzanie przez komunikowanie [w:] Perechuda K., Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- Stankiewicz J., Komunikowanie się w organizacji. Astrum, Wrocław 2006.
- Stawasz E., Przedsiębiorstwo innowacyjne [w:] Innowacje i transfer technologii – Słownik pojęć. PARP, Warszawa 2005.
- Stevenson N., Motywowanie pracowników. Praktyczny poradnik dla tych, którzy nie lubią tracić czasu. Liber, Warszawa 2002.
- Stocki R., Prokopowicz P., Żmuda G., Pełna partycypacja w zarządzaniu, Oficyna Wolters-Kluwer, Warszawa 2008.
- Strauss G., An Overview [w:] Heller F., Pusić E., Strauss G., Wilpert B., Organizational Participation. Myth and Reality. Oxford University Press, Oxford 2004.
- Sułkowski Ł., Czy jest możliwe kształtowanie kultury organizacyjnej? Organizacja i Kierowanie, 4/2001.
- Supernat J., Techniki decyzyjne i organizatorskie. Wyd. II, Kolonia Limited, Wrocław 2003.
- Szelągowska-Rudzka K.I., Czynniki wpływające na partycypację bezpośrednią pracowników – przegląd literatury. Przegląd Organizacji, 12/2016.
- Szelągowska-Rudzka K.I., Partycypacja bezpośrednia pracowników a innowacje i innowacyjność organizacji. Przegląd Organizacji, 5/2016.
- Sztompka P., Zaufanie. Fundament społeczeństwa. Znak, Kraków 2007.
- Taylor F. W., The Principles of Scientific Management, UK: Harper & Brothers, New York, London 1911.
- Taylor F.W., Zasady organizacji naukowej zakładów przemysłowych. Warszawa 1913.
- Thomas K. W., Kilmann R. H., The Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. Tuxedo Park, N.Y.: Xicom, Inc., 1974.
- Thorsrud E., From ship deck to shop floor Autonomous work group experiments Scandinavian review 1977.
- Tinkner M.A., Podstawy efektywnego czytania. PWN, Warszawa 1980.

- Turek D., Idea sprawiedliwości organizacyjnej w zarządzaniu zasobami ludzkimi [w:] Urbaniak B. (red.), *Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011.
- Tuszno S., Wojtkowiak M., 2004, *Mediacje i negocjacje jako formy rozwiązywania konfliktu*. Wszechnica Świętokrzyska, Kielce 2004.
- Tyszkiewicz E., *Zarządzanie przez nadzór i kontrolę* [w:] Perechuda K., *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- Uma M.H., *Employee Participation. A Tool of Motivation and High Productivity*. *Pacific Business Review International*, 3, 8/2015.
- Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*. PWE, Warszawa 2007.
- Vance R.I., *Employee Engagement and Commitment. A guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization*. SHRM Foundation 2006; <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/Employee-Engagement-Commitment.pdf>.
- Vroom V. H. *Work and motivation*. CA: Jossey-Bass, San Francisco 1964.
- Walczak R., *Podstawy zarządzania projektami metody i przykłady*. Difin, Warszawa 2014.
- Whitfield P.R., *Innowacje w przemyśle*. PWE, Warszawa 1979.
- Whitman D.S., Van Rooy D.L., Viswesvaran C., *Satisfaction, citizenship behaviors, and performance in work units: A meta-analysis of collective construct relations*. *Personnel psychology*, 63/2010.
- Wieczorek-Szymańska A., *Budowanie systemu kompetencyjnego w organizacji*. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, FINANSE, RYNKI FINANSOWE, UBEZPIECZENIA*, 46/2011.
- Wiejak K., Wiejak P., *Analiza systemu komunikacyjnego w organizacji*, [w:] Markiewicz K., Wawer M. (red.), *Problemy społeczne we współczesnych organizacjach*. Difin, Warszawa 2005.
- Wojciechowski T., *Marketingowo-logistyczne zarządzanie przedsiębiorstwem*. Difin, Warszawa 2011.
- Wójcik J., Bijańska J., Wodarski K., *Economic aspects of preparing the production of a new product*. *Management Systems in Production Engineering* 4(20)/2015.
- Wójcik M., *Zaangażowany poszukiwany*. *Personel i Zarządzanie*, 1/2009.
- Wojtczuk-Turek A., *Kształtowanie relacji z interesariuszami wewnętrznymi poprzez kontrakt psychologiczny budowanie poczucia sprawiedliwości orga-*

- nizacyjnej i zaufania [w:] Juchnowicz M., Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje. PWE, Warszawa 2014.
- Wojtoszek K., Zarządzanie przez konflikt. Teoria przeciwko praktyce. Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości. T. 26, 1/2014.
- Wratny J., Partycypacja pracownicza, Studium zagadnienia w warunkach transformacji gospodarczej. IPiSS, Warszawa 2002.
- Wren D.A., The History of Management Thought. John Wiley & Sons, 2005.
- Wróblewska A., Gochnio M., Zarządzanie przez cele; [https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/zarządzanie\\_przez\\_cele\\_-\\_informatory.pdf](https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/zarządzanie_przez_cele_-_informatory.pdf).
- Yücel I., Examining the Relationships among Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: An Empirical Study. International Journal of Business and Management, 7/2012.
- Zajac Cz., Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007.
- Zbiegień-Maciąg L., Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.





Z A Ł A C Z N I K I



METRYCZKA

1) Wielkość przedsiębiorstwa	<input type="checkbox"/> Mikro <input type="checkbox"/> Małe <input type="checkbox"/> Średnie <input type="checkbox"/> Duże
2) Przedmiot działalności [w przypadku wielu – proszę podać główny]	<input type="checkbox"/> Górnictwo i wydobywanie <input type="checkbox"/> Przetwórstwo przemysłowe <input type="checkbox"/> Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych <input type="checkbox"/> Dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją <input type="checkbox"/> Budownictwo <input type="checkbox"/> Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle <input type="checkbox"/> Transport i gospodarka magazynowa <input type="checkbox"/> Działalność finansowa i ubezpieczeniowa <input type="checkbox"/> Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości <input type="checkbox"/> Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca
3) Rozpoczęcie działalności	Rok:
4) Siedziba	Miejscowość: Województwo:
5) Liczba zatrudnionych	<input type="checkbox"/> do 9 pracowników <input type="checkbox"/> od 10 do 49 pracowników <input type="checkbox"/> od 50 do 249 pracowników <input type="checkbox"/> powyżej 250 pracowników



ANKIETA

*Pytania zawarte w ankiecie są ukierunkowane na zidentyfikowanie metod zarządzania wykorzystywanych w polskich przedsiębiorstwach, a także na ocenę wybranych aspektów ich wdrożenia i stosowania, ze szczególnym uwzględnieniem ich wpływu na zaangażowanie pracowników.*

Jakie metody zarządzania są wykorzystywane w przedsiębiorstwie?	tak	nie	nie wiem
<input type="checkbox"/> ZARZĄDZANIE PRZEZ KOMUNIKOWANIE SIĘ			
<input type="checkbox"/> ZARZĄDZANIE PRZEZ KULTURĘ ORGANIZACYJNĄ			
<input type="checkbox"/> ZARZĄDZANIE PRZEZ WARTOŚCI			
<input type="checkbox"/> ZARZĄDZANIE PRZEZ MOTYWOWANIE			
<input type="checkbox"/> ZARZĄDZANIE PRZEZ DELEGOWANIE			
<input type="checkbox"/> ZARZĄDZANIE PRZEZ WYJĄTKI			
<input type="checkbox"/> ZARZĄDZANIE PRZEZ CELE			
<input type="checkbox"/> ZARZĄDZANIE PRZEZ PARTYCYPACJĘ			
<input type="checkbox"/> ZARZĄDZANIE PRZEZ MARKETING WEWNĘTRZNY			
<input type="checkbox"/> ZARZĄDZANIE PRZEZ KOMPETENCJE			
<input type="checkbox"/> ZARZĄDZANIE PRZEZ GRUPY AUTONOMICZNE			
<input type="checkbox"/> ZARZĄDZANIE PRZEZ KOŁA JAKOŚCI			
<input type="checkbox"/> ZARZĄDZANIE PRZEZ INNOWACJE			
<input type="checkbox"/> ZARZĄDZANIE PRZEZ KONTROLĘ			
<input type="checkbox"/> ZARZĄDZANIE PRZEZ KONFLIKTY			

*Wypełnianie dalszych pkt ankiety jest uwarunkowane powyższą deklaracją dotyczącą stosowania metod zarządzania (odpowiedzi na pytania zawarte w poszczególnych pkt I – XV, udziela się wyłącznie w przypadku deklaracji o stosowaniu danej metody zarządzania).*

*Oznaczenia skrótów odpowiedzi zawartych w ankiecie:*

**ZT** – zdecydowanie tak, **RT** – raczej tak, **N** – nie wiem, **RN** – raczej nie, **ZN** – zdecydowanie nie

I. ZARZĄDZANIE PRZEZ KOMUNIKOWANIE SIĘ	ZT	RT	N	RN	ZN
1. Czy wdrożenie i stosowanie metody jest kapitałochłonne?					
2. Czy wdrożenie i stosowanie metody jest czasochłonne?					
3. Czy kadra menedżerska uczestniczyła w szkoleniach, warsztatach w zakresie metody?					
4. Czy pracownicy uczestniczyli w szkoleniach, warsztatach w zakresie metody?					
5. Czy wdrożenie i stosowanie metody jest trudne?					
6. Czy metoda jest stosowana na wszystkich poziomach hierarchii, we wszystkich komórkach organizacyjnych przedsiębiorstwa?					
7. Czy stosowanie metody wpływa na					
– chęć stabilizacji zatrudnienia przez pracowników, której wyrazem jest ich pragnienie pozostania w przedsiębiorstwie – długookresowa praca na jego rzecz i brak zainteresowania zmianą miejsca pracy?					
– identyfikację z przedsiębiorstwem, której wyrazem jest duma z bycia jego pracownikiem, utożsamianie się z jego wartościami oraz wspieranie jego celów?					
– pasję zawodową, której wyrazem jest entuzjazm pracowników, ich innowacyjność czy dążenie do rozwoju, co wynika m.in. ze zgodności treści pracy z ich zainteresowaniami, cechami osobowymi oraz aspiracjami?					
– efektywne działanie pracowników na rzecz przedsiębiorstwa, czego wyrazem jest wykazywanie dużej aktywności, inicjatywy, dyspozycyjność, zrozumienie dla dodatkowych obowiązków, przejmowanie odpowiedzialności, zaufanie do kadry menedżerskiej?					
– inne zachowania, jakie?					
8. Czy w wyniku stosowania metody pracownicy przedsiębiorstwa mają poczucie (wewnętrzne przekonanie)					
– sensowności pracy i możliwości rozwoju kariery?					
– bezpieczeństwa i wsparcia przez kadrę menedżerską i pracodawcę?					
– docenienia i uznania w przedsiębiorstwie?					
– wspólnoty i przywiązania do przedsiębiorstwa?					
– inne, jakie?					

I. ZARZĄDZANIE PRZEZ KOMUNIKOWANIE SIĘ	ZT	RT	N	RN	ZN
9. Czy do głównych szans związanych z metodą, które mają istotny wpływ na wzrost zaangażowania pracowników, należy zaliczyć					
– stosowanie komunikacji dwustronnej i trójstronnej, które tworzą pozytywny klimat porozumiewania się – otwartość w wyrażaniu myśli i emocji oraz wzrost pewności pracowników?					
– wykorzystywanie sieci horyzontalnych (poziomych), a także sieci diagonalnych, zwłaszcza gdy opierają się one na rzetelnej informacji i zaufaniu – są zorientowane na partnerstwo, porozumienie i uzgodnienia, a także kooperację i wspieranie się wszystkich uczestników procesu komunikacji?					
– korzystanie z sieci typu „każdy z każdym”, która przez równy udział jej wszystkich uczestników w procesie komunikacji umożliwia wymianę wiedzy i doświadczeń?					
– przekazywanie spójnych i jednoznacznych komunikatów werbalnych i niewerbalnych, ukierunkowanych m.in. na doinformowanie pracowników o najważniejszych celach i problemach funkcjonowania organizacji?					
– autentyczne przywództwo organizacyjne, w tym kompetencje kadry menedżerskiej w zakresie umiejętnego stosowania tej metody oraz wykorzystania szans, które ona implikuje?					
– inne czynniki, jakie?					
10. Czy metodę można rekomendować przedsiębiorstwom dla zwiększania poziomu zaangażowania ich pracowników?					

II. ZARZĄDZANIE PRZEZ KULTURĘ ORGANIZACYJNĄ	ZT	RT	N	RN	ZN
1. Czy wdrożenie i stosowanie metody jest kapitałochłonne?					
2. Czy wdrożenie i stosowanie metody jest czasochłonne?					
3. Czy kadra menedżerska uczestniczyła w szkoleniach, warsztatach w zakresie metody?					
4. Czy pracownicy uczestniczyli w szkoleniach, warsztatach w zakresie metody?					
5. Czy wdrożenie i stosowanie metody jest trudne?					
6. Czy metoda jest stosowana na wszystkich poziomach hierarchii, we wszystkich komórkach organizacyjnych przedsiębiorstwa?					
7. Czy stosowanie metody wpływa na					
– chęć stabilizacji zatrudnienia przez pracowników, której wyrazem jest ich pragnienie pozostania w przedsiębiorstwie – długookresowa praca na jego rzecz i brak zainteresowania zmianą miejsca pracy?					
– identyfikację z przedsiębiorstwem, której wyrazem jest duma z bycia jego pracownikiem, utożsamianie się z jego wartościami oraz wspieranie jego celów?					
– pasję zawodową, której wyrazem jest entuzjazm pracowników, ich innowacyjność czy dążenie do rozwoju, co wynika m.in. ze zgodności treści pracy z ich zainteresowaniami, cechami osobowymi oraz aspiracjami?					
– efektywne działanie pracowników na rzecz przedsiębiorstwa, czego wyrazem jest wykazywanie dużej aktywności, inicjatywy, dyspozycyjność, zrozumienie dla dodatkowych obowiązków, przejmowanie odpowiedzialności, zaufanie do kadry menedżerskiej?					
– inne zachowania, jakie?					
8. Czy w wyniku stosowania metody pracownicy przedsiębiorstwa mają poczucie (wewnętrzne przekonanie)					
– sensowności pracy i możliwości rozwoju kariery?					
– bezpieczeństwa i wsparcia przez kadre menedżerską i pracodawcę?					
– docenienia i uznania w przedsiębiorstwie?					
– wspólnoty i przywiązania do przedsiębiorstwa?					
– inne, jakie?					

II. ZARZĄDZANIE PRZEZ KULTURĘ ORGANIZACYJNĄ	ZT	RT	N	RN	ZN
9. Czy do głównych szans związanych z metodą, które mają istotny wpływ na wzrost zaangażowania pracowników, należy zaliczyć					
– osiągnięcie wewnętrznej integracji, jedności poglądów oraz dążeń wszystkich pracowników, a także ukierunkowanie na wartości i więzi a nie na hierarchię?					
– zorientowanie na zmienność ról odgrywanych przez pracowników, unikanie rutyny, wspieranie uczenia się i wymiany wiedzy w atmosferze zaufania?					
– koncentrowanie się na adaptacyjności i elastyczności działania, otwartości na zmiany i swobodę zarówno w dziedzinie zachowań jak i myślenia – tolerancję odmiennych poglądów?					
– sprzyjanie postawom proaktywnym i rozwojowi przez rozwiązywanie złożonych problemów, eksperymentowanie i kreatywność?					
– autentyczne przywództwo organizacyjne, w tym kompetencje kadry menedżerskiej w zakresie umiejętnego stosowania tej metody oraz wykorzystania szans, które ona implikuje?					
– inne czynniki, jakie?					
10. Czy metodę można rekomendować przedsiębiorstwom dla zwiększania poziomu zaangażowania ich pracowników?					

IV. ZARZĄDZANIE PRZEZ MOTYWOWANIE	ZT	RT	N	RN	ZN
1. Czy wdrożenie i stosowanie metody jest kapitałochłonne?					
2. Czy wdrożenie i stosowanie metody jest czasochłonne?					
3. Czy kadra menedżerska uczestniczyła w szkoleniach, warsztatach w zakresie metody?					
4. Czy pracownicy uczestniczyli w szkoleniach, warsztatach w zakresie metody?					
5. Czy wdrożenie i stosowanie metody jest trudne?					
6. Czy metoda jest stosowana na wszystkich poziomach hierarchii, we wszystkich komórkach organizacyjnych przedsiębiorstwa?					
7. Czy stosowanie metody wpływa na					
– chęć stabilizacji zatrudnienia przez pracowników, której wyrazem jest ich pragnienie pozostania w przedsiębiorstwie – długookresowa praca na jego rzecz i brak zainteresowania zmianą miejsca pracy?					
– identyfikację z przedsiębiorstwem, której wyrazem jest duma z bycia jego pracownikiem, utożsamianie się z jego wartościami oraz wspieranie jego celów?					
– pasję zawodową, której wyrazem jest entuzjazm pracowników, ich innowacyjność czy dążenie do rozwoju, co wynika m.in. ze zgodności treści pracy z ich zainteresowaniami, cechami osobowymi oraz aspiracjami?					
– efektywne działania pracowników na rzecz przedsiębiorstwa, czego wyrazem jest wykazywanie dużej aktywności, inicjatywy, dyspozycyjność, zrozumienie dla dodatkowych obowiązków, przejmowanie odpowiedzialności, zaufanie do kadry menedżerskiej?					
– inne zachowania, jakie?					
8. Czy w wyniku stosowania metody pracownicy przedsiębiorstwa mają poczucie (wewnętrzne przekonanie)					
– sensowności pracy i możliwości rozwoju kariery?					
– bezpieczeństwa i wsparcia przez kadre menedżerską i pracodawcę?					
– docenienia i uznania w przedsiębiorstwie?					
– wspólnoty i przywiązania do przedsiębiorstwa?					
– inne, jakie?					

IV. ZARZĄDZANIE PRZEZ MOTYWOWANIE	ZT	RT	N	RN	ZN
9. Czy do głównych szans związanych z metodą, które mają istotny wpływ na wzrost zaangażowania pracowników, należy zaliczyć					
– oferowanie stabilności zatrudnienia oraz godne i sprawiedliwe nagradzanie pracowników za rezultaty ich pracy, czego konsekwencją są prawidłowe stosunki międzyludzkie i pozytywna atmosfera pracy?					
– zindywidualizowane postrzeganie pracowników w aspekcie dokładnie rozpoznanych potrzeb i oczekiwań, które chcą oni realizować dzięki pracy zawodowej oraz umożliwienie im ich zaspokajania przez odpowiednio dobrane narzędzia motywacji zewnętrznej i wewnętrznej?					
– wskazywanie możliwości zwiększania kompetencji i rozwoju zawodowego?					
– tworzenie warunków do uzyskania równowagi i wymiany korzyści między organizacją i pracownikami?					
– autentyczne przywództwo organizacyjne, charakteryzujące się m.in. zachowaniem niezbędnego dystansu i obiektywizmu, konstruktywną krytyką, stosowaniem demokratycznego stylu kierowania, lojalnością wobec pracowników, a także umiejętnością stosowania tej metody zarządzania i wykorzystania szans, które ona implikuje?					
– inne czynniki, jakie?					
10. Czy metodę można rekomendować przedsiębiorstwom dla zwiększania poziomu zaangażowania ich pracowników?					

V. ZARZĄDZANIE PRZEZ DELEGOWANIE	ZT	RT	N	RN	ZN
1. Czy wdrożenie i stosowanie metody jest kapitałochłonne?					
2. Czy wdrożenie i stosowanie metody jest czasochłonne?					
3. Czy kadra menedżerska uczestniczyła w szkoleniach, warsztatach w zakresie metody?					
4. Czy pracownicy uczestniczyli w szkoleniach, warsztatach w zakresie metody?					
5. Czy wdrożenie i stosowanie metody jest trudne?					
6. Czy metoda jest stosowana na wszystkich poziomach hierarchii, we wszystkich komórkach organizacyjnych przedsiębiorstwa?					
7. Czy stosowanie metody wpływa na					
– chęć stabilizacji zatrudnienia przez pracowników, której wyrazem jest ich pragnienie pozostania w przedsiębiorstwie – długookresowa praca na jego rzecz i brak zainteresowania zmianą miejsca pracy?					
– identyfikację z przedsiębiorstwem, której wyrazem jest dumą z bycia jego pracownikiem, utożsamianie się z jego wartościami oraz wspieranie jego celów?					
– pasję zawodową, której wyrazem jest entuzjazm pracowników, ich innowacyjność czy dążenie do rozwoju, co wynika m.in. ze zgodności treści pracy z ich zainteresowaniami, cechami osobowymi oraz aspiracjami?					
– efektywne działanie pracowników na rzecz przedsiębiorstwa, czego wyrazem jest wykazywanie dużej aktywności, inicjatywy, dyspozycyjność, zrozumienie dla dodatkowych obowiązków, przejmowanie odpowiedzialności, zaufanie do kadry menedżerskiej?					
– inne zachowania, jakie?					
8. Czy w wyniku stosowania metody pracownicy przedsiębiorstwa mają poczucie (wewnętrzne przekonanie)					
– sensowności pracy i możliwości rozwoju kariery?					
– bezpieczeństwa i wsparcia przez kadre menedżerską i pracodawcę?					
– docenienia i uznania w przedsiębiorstwie?					
– wspólnoty i przywiązania do przedsiębiorstwa?					
– inne, jakie?					



V. ZARZĄDZANIE PRZEZ DELEGOWANIE	ZT	RT	N	RN	ZN
9. Czy do głównych szans związanych z metodą, które mają istotny wpływ na wzrost zaangażowania pracowników, należy zaliczyć					
– zorientowanie na rozwój pracowników przez umożliwianie im nabywania i rozwijania nowych kompetencji oraz przez zwiększanie uprawnień i odpowiedzialności, wpływające na przewyższenie ich bierności, pobudzenie samodzielnego myślenia i wzrost skłonności do podejmowania inicjatywy i kreatywności?					
– okazywanie zaufania i uwolnienie pracowników od instrukcji i nakazów oraz od ścisłej kontroli, co powoduje u nich dowartościowanie, zwiększenie wiary w siebie oraz pobudzenie świadomości, że są współtwórcami pewnych rozstrzygnięć i sukcesów, a także na prawidłowe relacje między menedżerem i pracownikami, poczucie pracy zespołowej oraz przyjazną atmosferę pracy?					
– racjonalny i równomierny podział kompetencji, uprawnień i odpowiedzialności na poszczególnych szczeblach struktury organizacyjnej, a także odpowiednie nagradzanie za przydzielone obowiązki, co powoduje odczuwanie sprawiedliwości w rozdziale obowiązków i docenienia trudu włożonego w ich realizowanie?					
– poprawa jakości decyzji (które są delegowane na pracowników mających dużą wiedzę fachową, zajmujących stanowiska usytuowane najbliższej wykonywanych obowiązków), a także skrócenie czasu podejmowania decyzji (na skutek stopniowego eliminowania częstego komunikowania się i uzgadniania szczegółów między menedżerem a pracownikiem)?					
– autentyczne przywództwo organizacyjne, charakteryzujące się m.in. stosowaniem demokratycznego stylu kierowania, chęcią do delegowania oraz zdolnością do przewyższenia barier leżących po stronie menedżera i pracownika, a także umiejętnością stosowania tej metody zarządzania i wykorzystania szans, które ona implikuje?					
– inne czynniki, jakie?					
10. Czy metodę można rekomendować przedsiębiorstwom dla zwiększania poziomu zaangażowania ich pracowników?					

VI. ZARZĄDZANIE PRZEZ WYJĄTKI	ZT	RT	N	RN	ZN
1. Czy wdrożenie i stosowanie metody jest kapitałochłonne?					
2. Czy wdrożenie i stosowanie metody jest czasochłonne?					
3. Czy kadra menedżerska uczestniczyła w szkoleniach, warsztatach w zakresie metody?					
4. Czy pracownicy uczestniczyli w szkoleniach, warsztatach w zakresie metody?					
5. Czy wdrożenie i stosowanie metody jest trudne?					
6. Czy metoda jest stosowana na wszystkich poziomach hierarchii, we wszystkich komórkach organizacyjnych przedsiębiorstwa?					
7. Czy stosowanie metody wpływa na					
– chęć stabilizacji zatrudnienia przez pracowników, której wyrazem jest ich pragnienie pozostania w przedsiębiorstwie – długookresowa praca na jego rzecz i brak zainteresowania zmianą miejsca pracy?					
– identyfikację z przedsiębiorstwem, której wyrazem jest duma z bycia jego pracownikiem, utożsamianie się z jego wartościami oraz wspieranie jego celów?					
– pasję zawodową, której wyrazem jest entuzjazm pracowników, ich innowacyjność czy dążenie do rozwoju, co wynika m.in. ze zgodności treści pracy z ich zainteresowaniami, cechami osobowymi oraz aspiracjami?					
– efektywne działanie pracowników na rzecz przedsiębiorstwa, czego wyrazem jest wykazywanie dużej aktywności, inicjatywy, dyspozycyjność, zrozumienie dla dodatkowych obowiązków, przejmowanie odpowiedzialności, zaufanie do kadry menedżerskiej?					
– inne zachowania, jakie?					
8. Czy w wyniku stosowania metody pracownicy przedsiębiorstwa mają poczucie (wewnętrzne przekonanie)					
– sensowności pracy i możliwości rozwoju kariery?					
– bezpieczeństwa i wsparcia przez kadre menedżerską i pracodawcę?					
– docenienia i uznania w przedsiębiorstwie?					
– wspólnoty i przywiązania do przedsiębiorstwa?					
– inne, jakie?					

VI. ZARZĄDZANIE PRZEZ WYJĄTKI	ZT	RT	N	RN	ZN
9. Czy do głównych szans związanych z metodą, które mają istotny wpływ na wzrost zaangażowania pracowników, należy zaliczyć					
– koncentrację kadry menedżerskiej na równomiernym rozłożeniu obowiązków i uprawnień decyzyjnych na poszczególnych szczeblach hierarchii organizacyjnej, która sprzyja wzrostowi satysfakcji z pracy, prawidłowym relacjom międzyludzkim, w tym między menedżerem i pracownikami, a także życzliwej atmosferze pracy?					
– okazywanie zaufania pracownikom, ograniczanie ich kontroli i działanie tylko w sytuacjach wyjątkowych?					
– zorientowanie na pełne wykorzystywanie umiejętności i wiedzy fachowej pracowników, sprzyjające ich rozwojowi?					
– tworzenie warunków pobudzających samodzielność i odpowiedzialność u pracowników, wpływających na przewyciężenie ich bierności oraz wzrost skłonności do podejmowania inicjatywy i kreatywności?					
– autentyczne przywództwo, charakteryzujące się m.in. cierpliwością i zaufaniem – nieingerowaniem w sytuacjach innych niż wyjątkowe, a także umiejętnością prawidłowego stosowania tej metody zarządzania i wykorzystania szans, które ona stwarza?					
– inne czynniki, jakie?					
10. Czy metodę można rekomendować przedsiębiorstwom dla zwiększania poziomu zaangażowania ich pracowników?					

VIII. ZARZĄDZANIE PRZEZ PARTYCYPACJĘ	ZT	RT	N	RN	ZN
1. Czy wdrożenie i stosowanie metody jest kapitałochłonne?					
2. Czy wdrożenie i stosowanie metody jest czasochłonne?					
3. Czy kadra menedżerska uczestniczyła w szkoleniach, warsztatach w zakresie metody?					
4. Czy pracownicy uczestniczyli w szkoleniach, warsztatach w zakresie metody?					
5. Czy wdrożenie i stosowanie metody jest trudne?					
6. Czy metoda jest stosowana na wszystkich poziomach hierarchii, we wszystkich komórkach organizacyjnych przedsiębiorstwa?					
7. Czy stosowanie metody wpływa na					
– chęć stabilizacji zatrudnienia przez pracowników, której wyrazem jest ich pragnienie pozostania w przedsiębiorstwie – długookresowa praca na jego rzecz i brak zainteresowania zmianą miejsca pracy?					
– identyfikację z przedsiębiorstwem, której wyrazem jest duma z bycia jego pracownikiem, utożsamianie się z jego wartościami oraz wspieranie jego celów?					
– pasję zawodową, której wyrazem jest entuzjazm pracowników, ich innowacyjność czy dążenie do rozwoju, co wynika m.in. ze zgodności treści pracy z ich zainteresowaniami, cechami osobowymi oraz aspiracjami?					
– efektywne działanie pracowników na rzecz przedsiębiorstwa, czego wyrazem jest wykazywanie dużej aktywności, inicjatywy, dyspozycyjność, zrozumienie dla dodatkowych obowiązków, przejmowanie odpowiedzialności, zaufanie do kadry menedżerskiej?					
– inne zachowania, jakie?					
8. Czy w wyniku stosowania metody pracownicy przedsiębiorstwa mają poczucie (wewnętrzne przekonanie)					
– sensowności pracy i możliwości rozwoju kariery?					
– bezpieczeństwa i wsparcia przez kadre menedżerską i pracodawcę?					
– docenienia i uznania w przedsiębiorstwie?					
– wspólnoty i przywiązania do przedsiębiorstwa?					
– inne, jakie?					

VIII. ZARZĄDZANIE PRZEZ PARTYCYPACJĘ	ZT	RT	N	RN	ZN
9. Czy do głównych szans związanych z metodą, które mają istotny wpływ na wzrost zaangażowania pracowników, należy zaliczyć					
– kreowanie poczucia własności przedsiębiorstwa wśród pracowników przez uczynienie ich współbeneficjentami lub jego współwłaścicielami, co zwiększa lojalność i dumę z przynależności do przedsiębiorstwa?					
– stosowanie form partycypacji bezpośredniej indywidualnej, jak rotacja na stanowiskach pracy, rozszerzenie pracy, wzbogacenie pracy, elastyczny czas pracy itp., które wpływa na poczucie szacunku, uznania, doceniania pracowników, a także możliwości rozwoju ich kompetencji?					
– stosowanie form partycypacji bezpośredniej zespołowej, jak metody zarządzania przez cele, koła jakości czy grupy autonomiczne, ukierunkowanych na pracę zespołową o dużym zakresie autonomii, upodmiotowienie pracowników, rozwój ich kompetencji, inicjatywy i kreatywności?					
– stosowanie partycypacji finansowej, w formach indywidualnej, grupowej oraz zakładowej, które wpływa na motywację indywidualną i zbiorową?					
– autentyczne przywództwo organizacyjne, charakteryzujące się m.in. stosowaniem demokratycznego stylu kierowania, chęcią do partycypacji oraz umiejętnością stosowania tej metody zarządzania i wykorzystania szans, które ona implikuje?					
– inne czynniki, jakie?					
10. Czy metodę można rekomendować przedsiębiorstwom dla zwiększania poziomu zaangażowania ich pracowników?					

IX. ZARZĄDZANIE PRZEZ MARKETING WEWNĘTRZNY	ZT	RT	N	RN	ZN
1. Czy wdrożenie i stosowanie metody jest kapitałochłonne?					
2. Czy wdrożenie i stosowanie metody jest czasochłonne?					
3. Czy kadra menedżerska uczestniczyła w szkoleniach, warsztatach w zakresie metody?					
4. Czy pracownicy uczestniczyli w szkoleniach, warsztatach w zakresie metody?					
5. Czy wdrożenie i stosowanie metody jest trudne?					
6. Czy metoda jest stosowana na wszystkich poziomach hierarchii, we wszystkich komórkach organizacyjnych przedsiębiorstwa?					
7. Czy stosowanie metody wpływa na					
– chęć stabilizacji zatrudnienia przez pracowników, której wyrazem jest ich pragnienie pozostania w przedsiębiorstwie – długookresowa praca na jego rzecz i brak zainteresowania zmianą miejsca pracy?					
– identyfikację z przedsiębiorstwem, której wyrazem jest duma z bycia jego pracownikiem, utożsamianie się z jego wartościami oraz wspieranie jego celów?					
– pasję zawodową, której wyrazem jest entuzjazm pracowników, ich innowacyjność czy dążenie do rozwoju, co wynika m.in. ze zgodności treści pracy z ich zainteresowaniami, cechami osobowymi oraz aspiracjami?					
– efektywne działanie pracowników na rzecz przedsiębiorstwa, czego wyrazem jest wykazywanie dużej aktywności, inicjatywy, dyspozycyjność, zrozumienie dla dodatkowych obowiązków, przejmowanie odpowiedzialności, zaufanie do kadry menedżerskiej?					
– inne zachowania, jakie?					
8. Czy w wyniku stosowania metody pracownicy przedsiębiorstwa mają poczucie (wewnętrzne przekonanie)					
– sensowności pracy i możliwości rozwoju kariery?					
– bezpieczeństwa i wsparcia przez kadre menedżerską i pracodawcę?					
– docenienia i uznania w przedsiębiorstwie?					
– wspólnoty i przywiązania do przedsiębiorstwa?					
– inne, jakie?					

IX. ZARZĄDZANIE PRZEZ MARKETING WEWNĘTRZNY	ZT	RT	N	RN	ZN
9. Czy do głównych szans związanych z metodą, które mają istotny wpływ na wzrost zaangażowania pracowników, należy zaliczyć					
– kreowanie interesujących produktów wewnętrznych z punktu widzenia ich nabywców – pracowników, mające wpływ m.in. na zwiększanie ich motywacji do intensywnej pracy?					
– oferowanie atrakcyjnych warunków sprzedaży produktów wewnętrznych (np. płatności w ratach, odroczone płatności, zróżnicowane ceny) wpływające na wzrost motywacji do ich nabywania przez pracowników?					
– odpowiednie dystrybucja i promocja produktów wewnętrznych, oparte na atmosferze szacunku i zaufania?					
– komunikacja wewnętrzna sprzyjająca prawidłowej implementacji marketingu wewnętrznego, ukierunkowana na budowanie pozytywnych relacji międzyludzkich oraz integrację pracowników wokół wspólnych inicjatyw czy wartości, m.in. przez uwzględnianie ich opinii, stymulowanie do dzielenia się wiedzą i wspólnego rozwiązywania problemów?					
– autentyczne przywództwo organizacyjne, charakteryzujące się m.in. otwartością na pracowników oraz umiejętnością stosowania tej metody zarządzania i wykorzystania szans, które ona implikuje?					
– inne czynniki, jakie?					
10. Czy metodę można rekomendować przedsiębiorstwom dla zwiększania poziomu zaangażowania ich pracowników?					

X. ZARZĄDZANIE PRZEZ KOMPETENCJE	ZT	RT	N	RN	ZN
1. Czy wdrożenie i stosowanie metody jest kapitałochłonne?					
2. Czy wdrożenie i stosowanie metody jest czasochłonne?					
3. Czy kadra menedżerska uczestniczyła w szkoleniach, warsztatach w zakresie metody?					
4. Czy pracownicy uczestniczyli w szkoleniach, warsztatach w zakresie metody?					
5. Czy wdrożenie i stosowanie metody jest trudne?					
6. Czy metoda jest stosowana na wszystkich poziomach hierarchii, we wszystkich komórkach organizacyjnych przedsiębiorstwa?					
7. Czy stosowanie metody wpływa na					
– chęć stabilizacji zatrudnienia przez pracowników, której wyrazem jest ich pragnienie pozostania w przedsiębiorstwie – długookresowa praca na jego rzecz i brak zainteresowania zmianą miejsca pracy?					
– identyfikację z przedsiębiorstwem, której wyrazem jest dumę z bycia jego pracownikiem, utożsamianie się z jego wartościami oraz wspieranie jego celów?					
– pasję zawodową, której wyrazem jest entuzjazm pracowników, ich innowacyjność czy dążenie do rozwoju, co wynika m.in. ze zgodności treści pracy z ich zainteresowaniami, cechami osobowymi oraz aspiracjami?					
– efektywne działanie pracowników na rzecz przedsiębiorstwa, czego wyrazem jest wykazywanie dużej aktywności, inicjatywy, dyspozycyjność, zrozumienie dla dodatkowych obowiązków, przejmowanie odpowiedzialności, zaufanie do kadry menedżerskiej?					
– inne zachowania, jakie?					
8. Czy w wyniku stosowania metody pracownicy przedsiębiorstwa mają poczucie (wewnętrzne przekonanie)					
– sensowności pracy i możliwości rozwoju kariery?					
– bezpieczeństwa i wsparcia przez kadrę menedżerską i pracodawcę?					
– docenienia i uznania w przedsiębiorstwie?					
– wspólnoty i przywiązania do przedsiębiorstwa?					
– inne, jakie?					



X. ZARZĄDZANIE PRZEZ KOMPETENCJE	ZT	RT	N	RN	ZN
9. Czy do głównych szans związanych z metodą, które mają istotny wpływ na wzrost zaangażowania pracowników, należy zaliczyć					
– jednoznaczne wskazanie pracownikom lub kandydatom do pracy aktualnych oczekiwań dotyczących kompetencji oraz tych na przyszłość, m.in. wymagań co do wiedzy, umiejętności i zachowań, dzięki czemu mogą oni świadomie dążyć do ich osiągnięcia?					
– systematyczne udostępnianie przez kadrę menedżerską informacji o potrzebach rozwojowych pracowników – na aktualnym stanowisku pracy oraz na stanowiskach leżących w ich polu zainteresowań?					
– ukierunkowanie na zaspakajanie przez pracowników potrzeb wyższego rzędu (m.in. samorealizacji oraz szacunku i uznania), przez umożliwienie im partycypowania w modyfikacjach profili kompetencyjnych, zwłaszcza w przypadkach, gdy dostrzegają, że dotychczasowy zestaw kompetencji lub poziom ich spełnienia jest niewystarczający?					
– odejście od sztywnych struktur organizacyjnych w kierunku elastycznych rozwiązań bazujących na zakresach ról przypisanych do poszczególnych pracowników oraz wprowadzenie wartościowania pracy (wynagradzania) opartego na kompetencjach ocenianych w aspekcie wypełniania ról organizacyjnych?					
– autentyczne przywództwo organizacyjne, charakteryzujące się m.in. otwartością na rozwój kompetencji pracowników oraz umiejętnością stosowania tej metody zarządzania i wykorzystania szans, które ona implikuje?					
– inne czynniki, jakie?					
10. Czy metodę można rekomendować przedsiębiorstwom dla zwiększania poziomu zaangażowania ich pracowników?					

XI. ZARZĄDZANIE PRZEZ GRUPY AUTONOMICZNE	ZT	RT	N	RN	ZN
1. Czy wdrożenie i stosowanie metody jest kapitałochłonne?					
2. Czy wdrożenie i stosowanie metody jest czasochłonne?					
3. Czy kadra menedżerska uczestniczyła w szkoleniach, warsztatach w zakresie metody?					
4. Czy pracownicy uczestniczyli w szkoleniach, warsztatach w zakresie metody?					
5. Czy wdrożenie i stosowanie metody jest trudne?					
6. Czy metoda jest stosowana na wszystkich poziomach hierarchii, we wszystkich komórkach organizacyjnych przedsiębiorstwa?					
7. Czy stosowanie metody wpływa na					
– chęć stabilizacji zatrudnienia przez pracowników, której wyrazem jest ich pragnienie pozostania w przedsiębiorstwie – długookresowa praca na jego rzecz i brak zainteresowania zmianą miejsca pracy?					
– identyfikację z przedsiębiorstwem, której wyrazem jest duma z bycia jego pracownikiem, utożsamianie się z jego wartościami oraz wspieranie jego celów?					
– pasję zawodową, której wyrazem jest entuzjazm pracowników, ich innowacyjność czy dążenie do rozwoju, co wynika m.in. ze zgodności treści pracy z ich zainteresowaniami, cechami osobowymi oraz aspiracjami?					
– efektywne działanie pracowników na rzecz przedsiębiorstwa, czego wyrazem jest wykazywanie dużej aktywności, inicjatywy, dyspozycyjność, zrozumienie dla dodatkowych obowiązków, przejmowanie odpowiedzialności, zaufanie do kadry menedżerskiej?					
– inne zachowania, jakie?					
8. Czy w wyniku stosowania metody pracownicy przedsiębiorstwa mają poczucie (wewnętrzne przekonanie)					
– sensowności pracy i możliwości rozwoju kariery?					
– bezpieczeństwa i wsparcia przez kadre menedżerską i pracodawcę?					
– docenienia i uznania w przedsiębiorstwie?					
– wspólnoty i przywiązania do przedsiębiorstwa?					
– inne, jakie?					

XI. ZARZĄDZANIE PRZEZ GRUPY AUTONOMICZNE	ZT	RT	N	RN	ZN
9. Czy do głównych szans związanych z metodą, które mają istotny wpływ na wzrost zaangażowania pracowników, należy zaliczyć					
– respektowanie przez kadrę menedżerską praw i obowiązków członków grup autonomicznych, które nie mogą być zależne od miejsca zajmowanego w hierarchii czy od posiadanych kwalifikacji?					
– akceptację niezależności i swobody pracowników przy wykonywaniu pracy czy w podejmowaniu decyzji w zakresie wewnętrznego podziału zadań przydzielonych grupie autonomicznej, przyczyniającą się do wzrostu poczucia znaczenia w przedsiębiorstwie (pracownicy czują się potrzebni i ważni)?					
– budowanie atmosfery pracy opierającej się na przyjacielskich stosunkach, wzajemnej pomocy, integracji oraz odpowiedzialności za wspólne problemy, które należy rozwiązywać całą grupą?					
– eliminowanie nadmiernego podziału pracy czy głębokiej specjalizacji i stwarzanie możliwości pełnego wykorzystania posiadanych kwalifikacji, a także ich systematycznego podwyższania przez rotację na stanowiskach?					
– autentyczne przywództwo organizacyjne, charakteryzujące się m.in. zaufaniem i brakiem ingerencji w pracę grup oraz umiejętnością stosowania tej metody zarządzania i wykorzystania szans, które ona implikuje?					
– inne czynniki, jakie?					
10. Czy metodę można rekomendować przedsiębiorstwom dla zwiększania poziomu zaangażowania ich pracowników?					

XII. ZARZĄDZANIE PRZEZ KOŁA JAKOŚCI	ZT	RT	N	RN	ZN
1. Czy wdrożenie i stosowanie metody jest kapitałochłonne?					
2. Czy wdrożenie i stosowanie metody jest czasochłonne?					
3. Czy kadra menedżerska uczestniczyła w szkoleniach, warsztatach w zakresie metody?					
4. Czy pracownicy uczestniczyli w szkoleniach, warsztatach w zakresie metody?					
5. Czy wdrożenie i stosowanie metody jest trudne?					
6. Czy metoda jest stosowana na wszystkich poziomach hierarchii, we wszystkich komórkach organizacyjnych przedsiębiorstwa?					
7. Czy stosowanie metody wpływa na					
– chęć stabilizacji zatrudnienia przez pracowników, której wyrazem jest ich pragnienie pozostania w przedsiębiorstwie – długookresowa praca na jego rzecz i brak zainteresowania zmianą miejsca pracy?					
– identyfikację z przedsiębiorstwem, której wyrazem jest duma z bycia jego pracownikiem, utożsamianie się z jego wartościami oraz wspieranie jego celów?					
– pasję zawodową, której wyrazem jest entuzjazm pracowników, ich innowacyjność czy dążenie do rozwoju, co wynika m.in. ze zgodności treści pracy z ich zainteresowaniami, cechami osobowymi oraz aspiracjami?					
– efektywne działanie pracowników na rzecz przedsiębiorstwa, czego wyrazem jest wykazywanie dużej aktywności, inicjatywy, dyspozycyjność, zrozumienie dla dodatkowych obowiązków, przejmowanie odpowiedzialności, zaufanie do kadry menedżerskiej?					
– inne zachowania, jakie?					
8. Czy w wyniku stosowania metody pracownicy przedsiębiorstwa mają poczucie (wewnętrzne przekonanie)					
– sensowności pracy i możliwości rozwoju kariery?					
– bezpieczeństwa i wsparcia przez kadrę menedżerską i pracodawcę?					
– docenienia i uznania w przedsiębiorstwie?					
– wspólnoty i przywiązania do przedsiębiorstwa?					
– inne, jakie?					

XII. ZARZĄDZANIE PRZEZ KOŁA JAKOŚCI	ZT	RT	N	RN	ZN
9. Czy do głównych szans związanych z metodą, które mają istotny wpływ na wzrost zaangażowania pracowników, należy zaliczyć					
– zwiększanie partycypacji pracowników w tworzeniu rozwiązań problemów pojawiających się w ich miejscu pracy oraz w podejmowaniu decyzji o ich wdrożeniu i standaryzacji, które będzie wpływało na wzrost poczucia odpowiedzialności za pracę?					
– tworzenie atmosfery wsparcia dla pracy kół jakości oraz akcentowanie ich znaczenia dla funkcjonowania organizacji?					
– wynagradzanie pracy członków kół jakości, zwłaszcza gdy odbywa się ona po czasie regulaminowym, a także zapewnienie warunków sprzyjających kreatywnej pracy (odpowiednie pomieszczenie, niezbędne narzędzia i materiały pomocnicze)?					
– zorientowanie na podnoszenie kwalifikacji członków kół jakości oraz rozwój twórczego myślenia przez szkolenia i warsztaty, a także na wzbogacanie ich pracy przez zwiększenie samodzielności, decyzyjności i odpowiedzialności?					
– autentyczne przywództwo organizacyjne, charakteryzujące się m.in. zaufaniem i tworzeniem warunków do skutecznej pracy kół jakości oraz umiejętnością stosowania tej metody zarządzania i wykorzystania szans, które ona implikuje?					
– inne czynniki, jakie?					
10. Czy metodę można rekomendować przedsiębiorstwom dla zwiększania poziomu zaangażowania ich pracowników?					

XIII. ZARZĄDZANIE PRZEZ INNOWACJE	ZT	RT	N	RN	ZN
1. Czy wdrożenie i stosowanie metody jest kapitałochłonne?					
2. Czy wdrożenie i stosowanie metody jest czasochłonne?					
3. Czy kadra menedżerska uczestniczyła w szkoleniach, warsztatach w zakresie metody?					
4. Czy pracownicy uczestniczyli w szkoleniach, warsztatach w zakresie metody?					
5. Czy wdrożenie i stosowanie metody jest trudne?					
6. Czy metoda jest stosowana na wszystkich poziomach hierarchii, we wszystkich komórkach organizacyjnych przedsiębiorstwa?					
7. Czy stosowanie metody wpływa na					
– chęć stabilizacji zatrudnienia przez pracowników, której wyrazem jest ich pragnienie pozostania w przedsiębiorstwie – długookresowa praca na jego rzecz i brak zainteresowania zmianą miejsca pracy?					
– identyfikację z przedsiębiorstwem, której wyrazem jest duma z bycia jego pracownikiem, utożsamianie się z jego wartościami oraz wspieranie jego celów?					
– pasję zawodową, której wyrazem jest entuzjazm pracowników, ich innowacyjność czy dążenie do rozwoju, co wynika m.in. ze zgodności treści pracy z ich zainteresowaniami, cechami osobowymi oraz aspiracjami?					
– efektywne działanie pracowników na rzecz przedsiębiorstwa, czego wyrazem jest wykazywanie dużej aktywności, inicjatywy, dyspozycyjność, zrozumienie dla dodatkowych obowiązków, przejmowanie odpowiedzialności, zaufanie do kadry menedżerskiej?					
– inne zachowania, jakie?					
8. Czy w wyniku stosowania metody pracownicy przedsiębiorstwa mają poczucie (wewnętrzne przekonanie)					
– sensowności pracy i możliwości rozwoju kariery?					
– bezpieczeństwa i wsparcia przez kadrę menedżerską i pracodawcę?					
– docenienia i uznania w przedsiębiorstwie?					
– wspólnoty i przywiązania do przedsiębiorstwa?					
– inne, jakie?					

XIII. ZARZĄDZANIE PRZEZ INNOWACJE	ZT	RT	N	RN	ZN
9. Czy do głównych szans związanych z metodą, które mają istotny wpływ na wzrost zaangażowania pracowników, należy zaliczyć					
– uświadomienie pracownikom, że są członkami przedsiębiorstwa tworzącego nowatorskie rozwiązania docenianie w otoczeniu oraz przekładające się na jego sukces i prestiż, które wpływa na wzrost poczucia dumy z przynależności i pracy na rzecz przedsiębiorstwa?					
– ukierunkowanie na stymulowanie oraz wspomaganie twórczych i aktywnych postaw pracowników przez kreowanie atmosfery pracy i kultury organizacyjnej otwartej na współpracę i zmiany, twórczość i przełamywanie stereotypów, a także tworzenie systemów motywacyjnych oraz przyjmowanie form pracy grupowej sprzyjających tym postawom?					
– otwartość na wszelkie propozycje usprawnień oraz rzetelna i sprawiedliwą ocenę inwencji twórczej pracowników, a także wyróżnianie i nagradzanie tych aktywnych, ambitnych, chcących się uczyć i rozwijać?					
– popieranie i troszczenie się o szkolenia i rozwój kompetencji pracowników?					
– autentyczne przywództwo organizacyjne kadry menedżerskiej, świadomej roli, którą spełnia we wdrażaniu i stosowaniu tej metody zarządzania oraz w wykorzystaniu jej szans?					
– inne czynniki, jakie?					
10. Czy metodę można rekomendować przedsiębiorstwom dla zwiększania poziomu zaangażowania ich pracowników?					

XIV. ZARZĄDZANIE PRZEZ KONTROLĘ	ZT	RT	N	RN	ZN
1. Czy wdrożenie i stosowanie metody jest kapitałochłonne?					
2. Czy wdrożenie i stosowanie metody jest czasochłonne?					
3. Czy kadra menedżerska uczestniczyła w szkoleniach, warsztatach w zakresie metody?					
4. Czy pracownicy uczestniczyli w szkoleniach, warsztatach w zakresie metody?					
5. Czy wdrożenie i stosowanie metody jest trudne?					
6. Czy metoda jest stosowana na wszystkich poziomach hierarchii, we wszystkich komórkach organizacyjnych przedsiębiorstwa?					
7. Czy stosowanie metody wpływa na					
– chęć stabilizacji zatrudnienia przez pracowników, której wyrazem jest ich pragnienie pozostania w przedsiębiorstwie – długookresowa praca na jego rzecz i brak zainteresowania zmianą miejsca pracy?					
– identyfikację z przedsiębiorstwem, której wyrazem jest duma z bycia jego pracownikiem, utożsamianie się z jego wartościami oraz wspieranie jego celów?					
– pasję zawodową, której wyrazem jest entuzjazm pracowników, ich innowacyjność czy dążenie do rozwoju, co wynika m.in. ze zgodności treści pracy z ich zainteresowaniami, cechami osobowymi oraz aspiracjami?					
– efektywne działanie pracowników na rzecz przedsiębiorstwa, czego wyrazem jest wykazywanie dużej aktywności, inicjatywy, dyspozycyjność, zrozumienie dla dodatkowych obowiązków, przejmowanie odpowiedzialności, zaufanie do kadry menedżerskiej?					
– inne zachowania, jakie?					
8. Czy w wyniku stosowania metody pracownicy przedsiębiorstwa mają poczucie (wewnętrzne przekonanie)					
– sensowności pracy i możliwości rozwoju kariery?					
– bezpieczeństwa i wsparcia przez kadrę menedżerską i pracodawcę?					
– docenienia i uznania w przedsiębiorstwie?					
– wspólnoty i przywiązania do przedsiębiorstwa?					
– inne, jakie?					



XIV. ZARZĄDZANIE PRZEZ KONTROLĘ	ZT	RT	N	RN	ZN
9. Czy do głównych szans związanych z metodą, które mają istotny wpływ na wzrost zaangażowania pracowników, należy zaliczyć					
– odpowiednie (w atmosferze życzliwości i troski o osiągnięcie planów) informowanie pracowników o występowaniu odchyłeń od wskazanych norm oraz o zaobserwowanych nieprawidłowościach, a także umożliwienie im uczestnictwa w wypracowaniu działań korygujących, zorientowanych na osiągnięcie wyznaczonych norm?					
– stymulowanie ambitnych pracowników do osiągania lepszych efektów działania, przez wspieranie ich kreatywności i inicjatywy w wypracowywaniu sposobów likwidacji odchyłeń, a także przez otwartość na ich rozwój i doskonalenie kompetencji?					
– rzetelną i sprawiedliwą ocenę wyników uzyskiwanych przez pracowników oraz jej powiązanie z systemem motywacji, ukierunkowanym zwłaszcza na odczuwanie przez pracowników uznania, szacunku i znaczenia wyników ich pracy dla osiągnięcia celów przedsiębiorstwa?					
– budowanie atmosfery zaufania, m.in. przez wykorzystywanie techniki zarządzania przez obchód, zakładającej życzliwość i przyjazne relacje międzyludzkie lub techniki zarządzania przez inwigilację, zakładającej dyskretną obserwację przy minimalizacji ingerencji menedżerskiej?					
– autentyczne przywództwo organizacyjne kadry menedżerskiej, świadomej roli, którą spełnia we wdrażaniu i stosowaniu tej metody zarządzania oraz w wykorzystaniu jej szans?					
– inne czynniki, jakie?					
10. Czy metodę można rekomendować przedsiębiorstwom dla zwiększania poziomu zaangażowania ich pracowników?					

XV. ZARZĄDZANIE PRZEZ KONFLIKTY	ZT	RT	N	RN	ZN
1. Czy wdrożenie i stosowanie metody jest kapitałochłonne?					
2. Czy wdrożenie i stosowanie metody jest czasochłonne?					
3. Czy kadra menedżerska uczestniczyła w szkoleniach, warsztatach w zakresie metody?					
4. Czy pracownicy uczestniczyli w szkoleniach, warsztatach w zakresie metody?					
5. Czy wdrożenie i stosowanie metody jest trudne?					
6. Czy metoda jest stosowana na wszystkich poziomach hierarchii, we wszystkich komórkach organizacyjnych przedsiębiorstwa?					
7. Czy stosowanie metody wpływa na					
– chęć stabilizacji zatrudnienia przez pracowników, której wyrazem jest ich pragnienie pozostania w przedsiębiorstwie – długookresowa praca na jego rzecz i brak zainteresowania zmianą miejsca pracy?					
– identyfikację z przedsiębiorstwem, której wyrazem jest duma z bycia jego pracownikiem, utożsamianie się z jego wartościami oraz wspieranie jego celów?					
– pasję zawodową, której wyrazem jest entuzjazm pracowników, ich innowacyjność czy dążenie do rozwoju, co wynika m.in. ze zgodności treści pracy z ich zainteresowaniami, cechami osobowymi oraz aspiracjami?					
– efektywne działanie pracowników na rzecz przedsiębiorstwa, czego wyrazem jest wykazywanie dużej aktywności, inicjatywy, dyspozycyjność, zrozumienie dla dodatkowych obowiązków, przejmowanie odpowiedzialności, zaufanie do kadry menedżerskiej?					
– inne zachowania, jakie?					
8. Czy w wyniku stosowania metody pracownicy przedsiębiorstwa mają poczucie (wewnętrzne przekonanie)					
– sensowności pracy i możliwości rozwoju kariery?					
– bezpieczeństwa i wsparcia przez kadre menedżerską i pracodawcę?					
– docenienia i uznania w przedsiębiorstwie?					
– wspólnoty i przywiązania do przedsiębiorstwa?					
– inne, jakie?					

XV. ZARZĄDZANIE PRZEZ KONFLIKTY	ZT	RT	N	RN	ZN
9. Czy do głównych szans związanych z metodą, które mają istotny wpływ na wzrost zaangażowania pracowników, należy zaliczyć					
– zorientowanie na przeciwdziałanie apatii i rutynie w przedsiębiorstwie, gdyż konflikty zmuszają pracowników biorących w nich udział do aktywności i gorliwości w realizacji stawianych przed nimi celów i zadań?					
– ukierunkowanie na zwiększenie kreatywności pracowników, gdyż konflikty stwarzają potrzebę przeprowadzenia zmian, a konfrontacja różnych opinii przynosi nowe, często innowacyjne rozwiązania, dające satysfakcję zawodową i chęć rozwoju kompetencji?					
– przyczynianie się do wzrostu poczucia zrozumienia i ufności pomiędzy pracownikami i kadrą menedżerską, a także wzajemnego szacunku, przez znajdowanie konstruktywnych i integrujących rozwiązań konfliktów, z których wszyscy są zadowoleni lub są dla nich możliwe do przyjęcia?					
– ukierunkowanie na usprawnienie współpracy i prawidłowe kształtowanie relacji międzyludzkich przez pełniejsze rozpoznanie i określenie postaw pracowników i wartości, które są dla nich ważne?					
– autentyczne przywództwo organizacyjne, charakteryzujące się zwłaszcza kompetencjami w zakresie zarządzania przez konflikty, w tym o sposobach reagowania pracowników na konflikty, o możliwościach stymulowania konfliktów oraz o strategiach ich rozwiązywania, a także umiejętnością wykorzystania szans, które implikuje ta metoda?					
– inne czynniki, jakie?					
10. Czy metodę można rekomendować przedsiębiorstwom dla zwiększania poziomu zaangażowania ich pracowników?					

**TOWARZYSTWO NAUKOWE  
ORGANIZACJI I KIEROWNICTWA**

STOWARZYSZENIE WYŻSZEJ UŻYTECZNOŚCI

**DOM ORGANIZATORA**

ul. Czerwona Droga 8  
87-100 Toruń  
tel. (56) 622 38 07, (56) 622 28 98

[www.tnoik.torun.pl](http://www.tnoik.torun.pl)  
e-mail: [sekretariat@tnoik.torun.pl](mailto:sekretariat@tnoik.torun.pl)

[www.wydawnictwo.tnoik.torun.pl/sklep/](http://www.wydawnictwo.tnoik.torun.pl/sklep/)  
e-mail: [wydawnictwo@tnoik.torun.pl](mailto:wydawnictwo@tnoik.torun.pl)



**DZIAŁ WYDAWNICTW**

Wydajemy drukiem  
poradniki, podręczniki akademickie i komentarze  
z zakresu prawa, ekonomii, organizacji i zarządzania

**DZIAŁ EDUKACJI**

Organizujemy szkolenia, seminaria,  
konferencje naukowe krajowe i międzynarodowe

**Chcesz wiedzieć więcej?**

zapraszamy  
do naszej księgarni internetowej



**[www.wydawnictwo.tnoik.torun.pl/sklep/](http://www.wydawnictwo.tnoik.torun.pl/sklep/)**

## Z recenzji:

Tematyka przedłożonej do recenzji monografii koncentruje się na wybranych metodach zarządzania, opisanych w kontekście aktualnego problemu kształtowania zaangażowania pracowników, szczególnie ważnego z punktu widzenia skuteczności i efektywności funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw, gdyż – jak akcentują autorzy „...pełni energii, kreatywni, nastawieni entuzjastycznie ludzie są głównym źródłem kreowania wartości organizacji i decydują o przewadze konkurencyjnej w większym stopniu niż czynniki technologiczne czy finansowe”.

Moim zdaniem przedłożona monografia stanowi kompendium wiedzy w zakresie podjętej tematyki. Można ją polecić studentom kierunków związanych z zarządzaniem. Może ona także być interesującym materiałem dla praktyków zarządzania, ponieważ opisane w niej metody ukierunkowane na zaangażowanie pracowników mają znaczenie dla skuteczności i efektywności funkcjonowania współczesnych organizacji.

*Dr hab. inż. Zbigniew Wiśniewski  
Profesor Politechniki Łódzkiej*

---



**Dr hab. inż. Jolanta Bijańska, prof. PŚ** – pracuje w Katedrze Ekonomii i Informatyki na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej. Jest członkiem Komisji Nauk Organizacji i Zarządzania Oddziału PAN w Katowicach oraz redakcji Kwartalnika Naukowego Organizacja i Zarządzanie. Jej zainteresowania naukowe koncentrują się wokół problematyki zarządzania strategicznego, ekonomicznej efektywności projektów inwestycyjnych, zarządzania projektami i procesami, a także koncepcji i metod zarządzania organizacjami. Współpracuje z praktykami jako konsultant oraz realizator projektów rozwojowych.



**Dr hab. inż. Krzysztof Wodarski, prof. PŚ** – kieruje Katedrą Zarządzania i Logistyki na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej. Jest przewodniczącym Komisji Nauk Organizacji i Zarządzania Oddziału PAN w Katowicach, członkiem Zespołu Ekspertów BRIDGE Alfa Narodowego Centrum Badań i Rozwoju, członkiem Rady Społeczno-Gospodarczej Gómosląsko-Zagłębiowskiej Metropolii oraz redaktorem naczelnym Kwartalnika Naukowego Organizacja i Zarządzanie. Jego zainteresowania naukowe koncentrują się wokół planowania strategicznego, zarządzania ryzykiem i projektami. Ma bogate doświadczenie w realizacji projektów badawczych.

ISBN 978-83-7285-950-1



9 788372 859501