

Redakcja naukowa

Elżbieta Kowalczyk
Gabriela Roszyk-Kowalska



UNIWERSYTET
EKONOMICZNY
W POZNANIU

CZŁOWIEK W ORGANIZACJI XXI WIEKU

Wyzwania dla współczesnego zarządzania

Studenckie Koło Naukowe Psychologii Biznesu
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu



Redakcja naukowa

Elżbieta KOWALCZYK
Gabriela ROSZYK-KOWALSKA

Człowiek w organizacji XXI wieku

Wyzwania dla współczesnego zarządzania

Studenckie Koło Naukowe Psychologii Biznesu
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Poznań 2016

RECENZENT

dr hab. Janusz Kraśniak, prof. nadzw. UEP

KOREKTA

Anna Maria Chmiel

SKŁAD, ŁAMANIE, DRUK

Zakład Graficzny Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu

PROJEKT OKŁADKI

Dział Marketingu Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu

Pracę wydano na warunkach licencji Creative Commons – Uznanie Autorstwa



Oznacza to, że utwór może być swobodnie kopiowany, zmieniany, rozprowadzany, przedstawiany lub wykonywany, z jednoczesną koniecznością podania informacji o autorze, źródle oraz samej licencji.

ISBN: 978-83-942296-2-7

Studenckie Koło Naukowe Psychologii Biznesu

www.psychologiabinzesu.ue.poznan.pl

Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Al. Niepodległości 10

61-875 Poznań

www.ue.poznan.pl

Spis treści

<i>Słowo wprowadzenia</i> (Elżbieta Kowalczyk, Gabriela Roszyk-Kowalska)	5
Rozdział 1. <i>Przedsiębiorczość osób bezrobotnych południowej Wielkopolski w perspektywie projektów unijnych</i> (Tomasz Gromada)	7
Wstęp	7
1.1. Pojęcie i rodzaje przedsiębiorczości	8
1.2. Czynniki kształtujące przedsiębiorczość osób bezrobotnych	11
1.3. Analiza przedsiębiorczości osób bezrobotnych na przykładzie powiatu pleszewskiego, ostrowskiego i jarocińskiego – wyniki badań empirycznych.....	14
1.4. Analiza przedsiębiorczości osób bezrobotnych południowej Wielkopolski w perspektywie projektów unijnych	19
Zakończenie	35
Bibliografia	36
<i>Entrepreneurship of unemployed people of southern Wielkopolska in European Union project perspective</i>	37
Rozdział 2. <i>Kobiecość w zarządzaniu</i> (Katarzyna Mierzejewska)	38
Wstęp	38
2.1. Różnice biologiczne, socjologiczne, psychologiczne kobiet i mężczyzn	39
2.2. Kobiety styl zarządzania	44
2.3. Czas kobiet w zarządzaniu.....	46
2.4. Wyzwania dla zarządzania w przyszłości.....	48
Zakończenie	51
Bibliografia	51
<i>Femininity in management</i>	53
Rozdział 3. <i>Intuicyjny a racjonalny proces podejmowania decyzji gospodarczych</i> (Lidia Mroczek)	54
Wstęp	54
3.1. Decyzja i proces podejmowania decyzji	55
3.2. Racjonalny model podejmowania decyzji.....	59
3.3. Intuicyjny model podejmowania decyzji.....	63

3.4. Różnice między intuicyjnym a racjonalnym procesem podejmowania decyzji.....	66
Zakończenie.....	67
Bibliografia.....	68
<i>Intuitive and rational decision making process in economics</i>	70
Rozdział 4. <i>Dychotomiczny charakter nowych technologii w zarządzaniu projektami</i> (Fabian Siemiatowski).....	71
Wstęp.....	71
4.1. Nowe technologie.....	73
4.2. Zarządzanie projektami	75
4.3. Nowe technologie w zarządzaniu projektami	80
Zakończenie.....	82
Bibliografia.....	83
<i>Dichotomous nature of the new technologies in project management</i>	85
Rozdział 5. <i>Autentyczne przywództwo a zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie</i> (Magdalena Sitarska)	86
Wstęp.....	86
5.1. Koncepcja autentycznego przywództwa	87
5.2. Komponenty autentycznego przywództwa.....	90
5.3. Cykl życia organizacji a kryzys przedsiębiorstwa.....	92
5.4. Przywódcy organizacyjni a kryzys.....	94
5.5. Autentyczne przywództwo w warunkach kryzysu	96
Zakończenie.....	98
Bibliografia.....	99
<i>Authentic leadership in crisis management</i>	100
Rozdział 6. <i>Przyczyny odejść z miejsca pracy i sposoby ich przewyżczenia na współczesnym rynku pracy</i> (Agnieszka Stolarska, Paulina Śmiałek)	101
Wstęp.....	101
6.1. Istota funkcji personalnej i polityki kadrowej.....	102
6.2. System motywacyjny jako narzędzie utrzymania personelu.....	107
6.3. Zjawisko rotacji pracowników	109
6.4. Rotacja na polskim rynku pracy	113
Zakończenie.....	116
Bibliografia.....	116
<i>The reasons for leaving the workplace and ways of overcoming them on the modern labour market</i>	118

Słowo wprowadzenia

XXI wiek przynosi wiele wyzwań organizacjom oraz ludziom, którzy często muszą sprostać różnym, nierzadko sprzecznym, wymaganiom związanym ze zmianami społecznymi, technologicznymi czy gospodarczymi. Mnogość i różnorodność tych wyzwań znalazła swoje odzwierciedlenie w prowadzonych przez autorów tej monografii rozważaniach. Jednakże zawsze w centrum dociekań prowadzonych w poszczególnych rozdziałach znajduje się człowiek ze swoimi postawami, cechami, celami czy stylami zachowań, na którego oddziałuje splot czynników natury organizacyjnej, społecznej, technologicznej i gospodarczej.

Tomasza Gromada, w rozdziale zatytułowanym *Przedsiębiorczość osób bezrobotnych południowej Wielkopolski w perspektywie projektów unijnych*, scharakteryzował podstawowe zagadnienia dotyczące przedsiębiorczości i jej rodzajów oraz czynniki kształtujące przedsiębiorczość wśród osób bezrobotnych. W dalszej części opracowania autor zaprezentował wyniki swoich badań, których konkluzja prowadziła do stwierdzenia, że mieszkańcy trzech wielkopolskich powiatów są przedsiębiorczy, czego egzemplifikacją jest ich chęć zakładania własnej działalności gospodarczej.

Z kolei Katarzyna Mierzejewska jest autorką rozdziału *Kobiecość z zarządzaniu*, w którym omawia rolę kobiet w obszarze zarządzania. Między innymi ukazuje główne różnice między kobietami a mężczyznami pod względem cech biologicznych, socjologicznych i psychologicznych. Autorka wskazuje na rolę kultury w kształtowaniu stylów zarządzania i przewodzenia prezentowanych przez kobiety. Swoje rozważania wzbogaca przytoczeniem wyników własnych badań empirycznych przeprowadzonych w dwunastu krajach, ukazując konieczność odwoływania się do pierwiastka żeńskiego we współczesnym zarządzaniu.

Lidia Mroczek w rozdziale pod tytułem *Intuicyjny a racjonalny proces podejmowania decyzji gospodarczych* skupia swe rozważania wokół decyzji podejmowanych niemal każdego dnia we współczesnych organizacjach. Autorka, oprócz omówienia pojęcia decyzji, wymienia ich typy i wskazuje czynniki wpływające na ich skuteczność. Charakteryzując dwa modele – racjonalny i intuicyjny, poszukuje odpowiedzi na pytanie, który z nich jest bardziej obecny w praktyce gospodarczej.

W rozdziale zatytułowanym *Dychotomiczny charakter nowych technologii w zarządzaniu projektami* Fabian Siemiatowski omawia główne cele stawiane nowym technologiom w zarządzaniu projektami. Jednym z nich jest usprawnienie pracy ludzi zaangażowanych w zespoły projektowe, drugim natomiast jest wytworzenie przez zespół innowacyjnych produktów. Według autora stanowi to nową jakość wyzwań natury metodologicznej, jaka stoi przed nowymi technologiami.

Autorką kolejnego rozdziału jest Magdalena Sitarska, której opracowanie nosi tytuł *Autentyczne przywództwo a zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie*. Na jego początku poczynione są podstawowe założenia dotyczące kryzysu towarzyszącego zmianie, który jest nieodłącznym atrybutem współczesnych organizacji, by następnie zastanowić się nad rolą przywództwa w sytuacji kryzysowej. Za interesującą z punktu widzenia prowadzonych rozważań autorka przyjęła koncepcję przywództwa autentycznego.

Ostatni z rozdziałów, autorstwa Agnieszki Stolarskiej i Pauliny Śmiałek, zatytułowany został *Przyczyny odejść z miejsca pracy i sposoby ich przezwyciężania na współczesnym rynku pracy*. Skupiono się w nim na metodach, które mają do dyspozycji organizacje i które mogą służyć ograniczeniu fluktuacji kadr. Za najistotniejsze z nich autorki uznały oddziaływania motywacyjne i budowanie zaangażowania organizacyjnego. W dalszej części opracowania, opierając się na badaniach prowadzonych przez Instytut Badawczy Randstad, ukazano skalę tego zjawiska na polskim rynku pracy w latach 2001–2016.

Monografia *Człowiek w organizacji XXI wieku. Wyzwania dla współczesnego zarządzania* zawiera opracowania studentów i młodych naukowców zrzeszonych w Studenckim Kole Naukowym Psychologii Biznesu działającym przy Katedrze Teorii Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. W tym miejscu autorzy i redaktorzy tego tomu pragną gorąco podziękować tym, których wsparcie przyczyniło się do ukazania tej monografii: – panu Dziekanowi Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, prof. dr hab. Kazimierzowi Krzakiewiczowi, prof. zw. UEP, – panu Kierownikowi Katedry Teorii Organizacji i Zarządzania, prof. dr hab. Szymonowi Cyfertowi, prof. zw. UEP, – pani Prorektor ds. Edukacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, dr hab. inż. Annie Gliszczyńskiej-Święto, prof. nadzw. UEP oraz recenzentowi – panu dr hab. Januszowi Kraśniakowi, prof. nadzw. UEP.

Elżbieta Kowalczyk
Gabriela Roszyk-Kowalska
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania

Tomasz Gromada

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Zarządzania

Rozdział 1

Przedsiębiorczość osób bezrobotnych południowej Wielkopolski w perspektywie projektów unijnych

Streszczenie: Celem rozdziału jest ukazanie przedsiębiorczości osób bezrobotnych południowej Wielkopolski w perspektywie projektów unijnych. W części teoretycznej dokonano wyjaśnienia pojęć związanych z przedsiębiorczością i jej rodzajami. Podjęto próbę definicji osoby bezrobotnej oraz czynników kształtujących przedsiębiorczość wśród osób bezrobotnych. W części empirycznej zaprezentowano wyniki badań prowadzonych przy wykorzystaniu sondażu diagnostycznego. Na podstawie badań empirycznych wykazano, że mieszkańcy powiatu pleszewskiego, ostrowskiego i jarocińskiego są przedsiębiorczy i chcą podejmować działania przedsiębiorcze poprzez zakładanie działalności gospodarczej.

Słowa kluczowe: przedsiębiorczość, rodzaje przedsiębiorczości, czynniki kształtujące przedsiębiorczość, osoba bezrobotna

Wstęp

Celem rozdziału jest ukazanie przedsiębiorczości osób bezrobotnych południowej Wielkopolski w perspektywie projektów unijnych. W niniejszym rozdziale wyraźnie wyeksponowano problem badawczy, jakim jest ocena przedsiębiorczości osób bezrobotnych południowej Wielkopolski. Zainteresowanie autora jest związane z przedmiotem jego osobistych doświadczeń. Rozwój przedsiębiorczości poprzez zatrudnienie i fundusze unijne, zwłaszcza te skierowane dla osób młodych, są obszarem zainteresowań autora. W części teoretycznej, na podstawie studiów literaturowych, dokonano systematyzacji pojęć „przedsiębiorczość” i jej rodzajów oraz podjęto

próbę zdefiniowania osoby bezrobotnej. W części empirycznej zaprezentowano wyniki badań prowadzonych przy wykorzystaniu metody sondażu diagnostycznego. Narzędziem badawczym był autorski kwestionariusz ankiety. Celem badania było przeanalizowanie przedsiębiorczości osób bezrobotnych na przykładzie powiatów: pleszewskiego, ostrowskiego i jarocińskiego. Przedmiotem badania były informacje dotyczące możliwości, jakie daje nam Unia Europejska w zakresie rozwoju przedsiębiorczości. Pomiar oparto na źródłach pierwotnych. Natomiast głównym celem postępowania badawczego stała się zarówno ocena przedsiębiorczości, z punktu widzenia samych bezrobotnych, jak i możliwości, jakie daje członkostwo w Unii Europejskiej. Narzędziem badawczym był autorski kwestionariusz ankiety, składający się z 14 pytań. Badaniu poddano pięćdziesiąt osób bezrobotnych (31 kobiet i 19 mężczyzn) w wieku 19-56 lat będących mieszkańcami powiatu ostrowskiego, pleszewskiego i jarocińskiego. Ponadto do sprawdzenia zależności pomiędzy odpowiedziami na pytania w badanych grupach (zmiennymi jakościowymi) wykorzystano test niezależności chi-kwadrat [Starzyńska 2005, s. 270-271]. Opracowanie składa się z czterech podrozdziałów.

1.1. Pojęcie i rodzaje przedsiębiorczości

Przedsiębiorczość podobnie jak organizacja jest pojęciem interdyscyplinarnym, wielowymiarowym i trudnym do zdefiniowania. Pojęcie „przedsiębiorczości” spotykamy w różnych sferach życia gospodarczego, a więc nie może być traktowane jednowymiarowo. Kształtowanie się definicji przedsiębiorczości trwa na przestrzeni lat i jest procesem ciągłym, a więc nie możemy podać jednej klasycznej i uniwersalnej definicji. Według *Słownika Języka Polskiego PWN*, „przedsiębiorczość to zdolność do tego, aby być przedsiębiorczym oraz posiadanie ducha inicjatywy; obrotność, rzutkość, zaradność” [Szymczak 2002, s. 924]. W polskiej współczesnej tradycji kulturowej i językowej pojęcie przedsiębiorczości funkcjonuje co najmniej w trzech znaczeniach [Kraśnicka 2002, s. 74] jako:

- cecha grupy ludzi,
- określony rodzaj działania, zachowania, działalności czy aktywności jednostki czy grupy ludzi,
- zjawisko społeczno-gospodarcze.

Również w *Małej encyklopedii prakseologii i teorii organizacji* zaprezentowano znaczenie przedsiębiorczości jako cechy pewnych ludzi, gdzie osoby przedsiębiorcze to „stawiający sobie i innym cele lub zadania z własnej inicjatywy i troszczący się o sprawną, przede wszystkim skuteczną ich realizację” [Pszczółowski 1978, s. 192]. Inną definicję przedsiębiorczości przedstawia J. Lichtarski, który uważa przedsiębiorczość za „cechę każdego przedsiębiorstwa”. Tłumaczy, że przedsiębiorczość to

podjęmowanie inicjatyw we wszystkich sferach przedsiębiorstwa, łącznie z uwzględnieniem ryzyka. Ponadto wskazuje, że jest to cecha prywatnych przedsiębiorców [Lichtarski 2007, s. 19]. Natomiast B. Piasecki proponuje klasyfikację definicji przedsiębiorczości na podstawie trzech grup [Piasecki 2001, s. 23–26]:

- pierwsza grupa – uwzględnia funkcje ekonomiczne, spełniane w wyniku działań przedsiębiorczych;
- druga grupa – identyfikuje przedsiębiorczość z indywidualnymi cechami przedsiębiorcy, koncentruje się na cechach osobowych oraz na profilu charakterologicznym osób będących przedsiębiorcami;
- trzecia grupa – jest oparta na sposobach pełnienia funkcji kierowniczych, a więc na kryteriach behawioralnych.

Każdy człowiek inaczej rozumie i definiuje przedsiębiorczość. T. Piecuch pogrupowała definicję przedsiębiorczości na trzy kategorie [Piecuch 2013, s. 39]:

- przedsiębiorczość jako postawa,
- przedsiębiorczość jako zachowanie,
- przedsiębiorczość jako proces.

Idąc dalej, zgodnie z *Zaleceniem Parlamentu Europejskiego i Rady nr 2006/962/WE z dnia 18 grudnia 2006 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie* – zauważono, że innowacyjność i przedsiębiorczość jest jedną z ośmiu kluczowych kompetencji, które powinno rozwijać się cały czas [Dz. U. L 394 z 30.12.2006]. Kluczowe kompetencje zdefiniowano w tym dokumencie jako połączenie wiedzy, umiejętności i postaw odpowiednich do sytuacji. Kluczowe kompetencje to te, których każdy potrzebuje do samorealizacji i rozwoju osobistego, integracji wśród społeczeństwa i zatrudnienia oraz bycia aktywnym obywatelem. Komisja Europejska, zaliczając przedsiębiorczość do ośmiu kompetencji niezbędnych do prawidłowego funkcjonowania i rozwoju jednostki, z jednej strony podkreśla istotną rolę w kształtowaniu postaw przedsiębiorczych, z drugiej zaś wskazuje potrzebę szerszego rozumienia przedsiębiorczości. Szanse rozwoju kompetencji innowacyjności i przedsiębiorczości stwarza realizowany w szkołach ponadgimnazjalnych przedmiot „Podstawy przedsiębiorczości” oraz nowy przedmiot „Ekonomia w praktyce”. Dzięki tym przedmiotom oprócz realizowanej podstawy programowej szkoły ponadgimnazjalnej, młodzież uczy się, jak być innowacyjnym i przedsiębiorczym, a także rozwija swoje umiejętności i zainteresowania poprzez realizację różnych zadań [Roszyk-Kowalska 2014, s. 408]. Analizując istniejący dorobek w zakresie najlepiej ugruntowanych poznawczo teorii i koncepcji przedsiębiorczości, stwierdzono, że przedsiębiorczość utożsamia się przede wszystkim z [Kraśniacka 2012, s. 82]:

- dostrzeganiem, odkrywaniem i wykorzystaniem szans/okazji w otoczeniu, niezależnie od zasobów, nad którymi mamy kontrolę;
- realizacją przedsięwzięć: innowacyjnych, tworzenia nowych organizacji oraz działań zmieniających i rekonstruuujących organizację;
- tworzeniem nowych wartości.

Podobnie W. Dyduch porównał różne definicje przedsiębiorczości. Analizując przedstawione przez W. Dyducha definicje, można stwierdzić, że we współczesnym postrzeganiu istoty przedsiębiorczości zdaje się identyfikować ją z procesem, czyli działaniami, poprzez które musimy poszukiwać nowych szans i możliwości, kreować czy odpowiednio je wykorzystywać [Dyduch 2008, s. 23–31].

Wszystkie wyżej wymienione sposoby rozumienia przedsiębiorczości są ze sobą ściśle związane, wzajemnie się łączą i uzupełniają, jednakże najlepiej definicję przedsiębiorczości zaprezentowano w *Zaleceniu Parlamentu Europejskiego i Rady nr 2006/962/WE z dnia 18 grudnia 2006 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie*, która trafnie oddaje, co to takiego przedsiębiorczość i jak należy ją definiować współcześnie.

Literatura przedmiotu opisuje wiele rodzajów, typów i modeli przedsiębiorczości, co pokazuje jak bardzo złożony jest ten proces. L.H. Haber, uwzględniając różne czynniki, a przede wszystkim cechy osobowości przedsiębiorcy, wyodrębnił cztery rodzaje przedsiębiorczości: systemową, żywiołową, etyczną i ewolucyjną (tabela 1.1).

Tabela 1.1. Rodzaje przedsiębiorczości według L.H. Habera

Rodzaj przedsiębiorczości	Charakterystyka
Przedsiębiorczość ewolucyjna	Charakteryzuje się stopniowym wprowadzaniem zmian przez inwestowanie, poprawę umiejętności przedsiębiorcy, podejmowanie nowej działalności gospodarczej, reorganizację dotychczasowej. Model charakterystyczny przede wszystkim dla przedsiębiorstw rodzinnych, dla działalności na małą lub bardzo małą skalę.
Przedsiębiorczość żywiołowa	Cechuje ją wysoki stopień ryzyka i silne dążenie do osiągnięcia sukcesu. Może prowadzić do działań na pograniczu prawa, wykorzystaniu luk w przepisach, a nawet ich łamania. Działania te charakteryzuje niezwykła pomysłowość i duża innowacyjność.
Przedsiębiorczość etyczna	Odbywa się zgodnie z obowiązującą literą prawa, systemami wartości, normami zachowań, sumienną, systematyczną i uczciwą pracą. Działania przedsiębiorcze w tym modelu charakteryzują się rozważą, lojalnością w stosunku do partnerów, uczciwością itd.
Przedsiębiorczość systemowa	Jest charakterystyczna dla modelu rozwiniętej gospodarki rynkowej, w której państwo stwarza korzystne warunki do kreowania i rozwoju działań przedsiębiorczych

Ź r ó d ł o : Opracowanie własne na podstawie: [Haber 1995, s. 69–90].

W literaturze przedmiotu przedsiębiorczość jest często postrzegana jako jeden z czynników rozwoju społeczno-gospodarczego (obok pracy, ziemi i kapitału, co jest ujmowane w tzw. modelu ostrosłupa przedsiębiorczości [Siuta-Tokarska 2013, s. 94–95]). Model ten prezentuje zależność między podstawowymi czynnikami produkcji a przedsiębiorczością, którą wyraża pole powierzchni ostrosłupa. Praca,

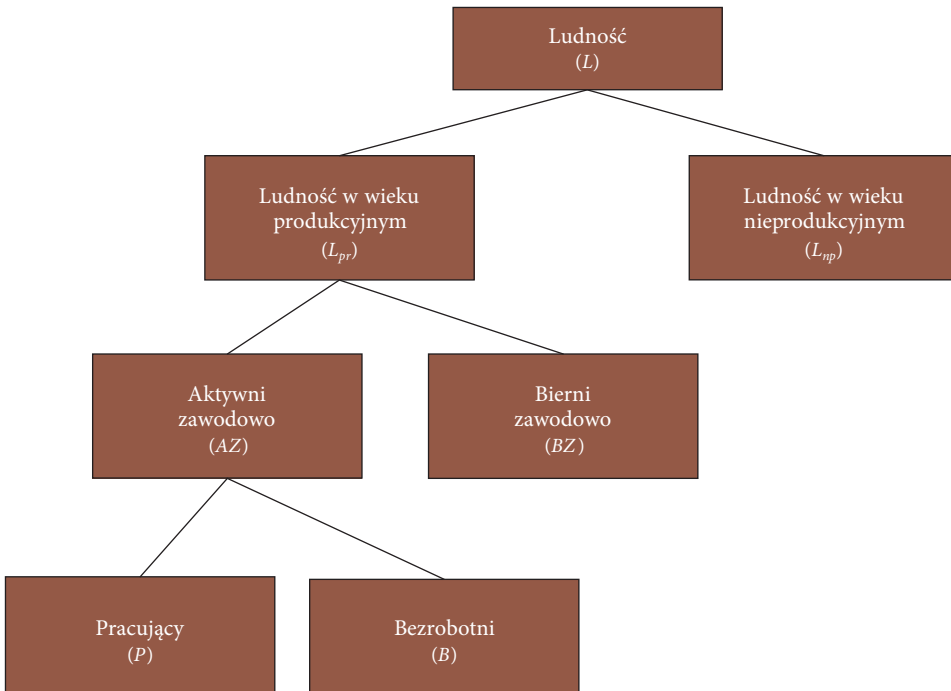
kapitał i ziemia są równe, a więc są długościami boków trójkąta znajdującego się w podstawie ostrosłupa. Przedsiębiorczość jest wyrażona poprzez wysokość. Przy całkowitym braku przedsiębiorczości wysokość ostrosłupa jest równa zero, a przy większych rozmiarach przedsiębiorczości większa wysokość ostrosłupa, tym większy potencjał przedsiębiorczości, a co za tym idzie większe pole powierzchni całkowitej ostrosłupa [Wiatrak 2003, s. 27]. O efekcie działalności gospodarczej decyduje więc nie tylko prawidłowe wykorzystanie klasycznych czynników produkcji, ale również jest uwarunkowane zachowaniem danego przedsiębiorcy.

1.2. Czynniki kształtujące przedsiębiorczość osób bezrobotnych

Pojęcie osoby bezrobotnej jest związane z trzema charakterystycznymi cechami [Walczak 2013, s. 22]:

- pozostawanie bez pracy (osoby w konkretnym przedziale wiekowym),
- poszukiwanie pracy,
- gotowość do pracy.

Gotowość do pracy związana jest z kluczowym podziałem na bezrobocie dobrowolne i przymusowe. Bezrobocie dobrowolne dotyczy osób poszukujących pracy i gotowych do jej podjęcia, ale pod warunkiem wyższego poziomu płac realnych niż jest w danym czasie proponowany. Natomiast bezrobocie przymusowe występuje, gdy pracownik jest gotowy zgodzić się na zaoferowaną ofertę pracy za stawki, które obowiązują na rynku, a mimo to nie może znaleźć zatrudnienia. Jest to kluczowy podział, ważny ze względu na rolę prawa pracy w przeciwdziałaniu bezrobocia [Walczak 2013, s. 22]. Pozostawanie bez pracy jest najczęściej wyróżnianą cechą osób bezrobotnych. Musimy pamiętać o tym, że nie wszystkie osoby bez pracy są bezrobotnymi, np. do grupy osób bez pracy zaliczymy dzieci, osoby starsze czy osoby dorosłe prowadzące dom i wychowujące dzieci. Jednak podane grupy osób nie mogą być zaliczone do grona osób bezrobotnych, ponieważ spełniły tylko jedno z trzech kryteriów, które dotyczą osób bezrobotnych. Do bezrobotnych zakwalifikujemy osoby pozostające bez pracy, które posiadają zdolność i gotowość do jej wykonania, a ponadto dążą do znalezienia pracy [Kwiatkowski 2013, s. 112]. Zdolność do pracy to również jedna z ważnych cech. Analizując zdolność do pracy, powinniśmy zwrócić uwagę na dwa warunki: stan zdrowia ludności i odpowiedni przedział wiekowy. Zdolność do pracy to pierwszy kluczowy czynnik, który decyduje, czy określona osoba może wykonywać daną profesję czy nie. Natomiast drugi czynnik to odpowiedni przedział wiekowy. Przy jego określaniu używa się kategorii ludności w wieku produkcyjnym [Kwiatkowski 2013, s. 113]. Powinniśmy podkreślić, że za osoby bezrobotne przyjmuje się te, które spełniają równocześnie wyżej wymienione kryteria. Podział na osoby bezrobotne i pracujące przedstawiono na rysunku 1.1.



Rysunek 1.1. Klasyfikacja ludności według E. Kwiatkowskiego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Kryńska i Kwiatkowski 2013, s. 113]

Zgodnie z powyższym rysunkiem 1.1, biorąc pod uwagę wiek, ludność możemy podzielić na ludność w wieku produkcyjnym (L_{pr}) i ludność w wieku nieprodukcyjnym (L_{np}). Ta pierwsza grupa dzieli się na aktywne zawodowo (AZ) i biernych zawodowo (BZ), podział ten uzależniony jest od zdolności i gotowości do pracy. Natomiast aktywnych zawodowo można podzielić na pracujących (P) i bezrobotnych (B), w tym przypadku istotnym czynnikiem jest, czy dana osoba posiada pracę, czy nie. Z zaprezentowanego wyżej schematu jasno wynika, że bezrobotnymi są osoby w wieku produkcyjnym, które posiadają gotowość i chęć do pracy, ale mimo to pracy nie podejmują [Kola-Bezka 2013, s. 113].

Podsumowując, dzięki temu podziałowi możemy zrozumieć, co rozumiemy pod pojęciem osoby bezrobotnej oraz jak funkcjonuje rynek pracy.

Według H. Bienioka przedsiębiorczość osobista jest atrybutem każdego człowieka. H. Bieniok uważa, że jest to cecha wrodzona, a nie nabyta. To od nas zależy, czy i w jakim stopniu będziemy ją doskonalić. Może być również przez nas zatracona, zaniedbana. W jaki sposób wykorzystamy tę przedsiębiorczość zależy od wielu czynników [Bieniok 2007, s. 225]. Analizując definicje przedsiębiorczości w słow-

nikach języka polskiego czy w słowniku wyrazów bliskoznacznych, do czynników kształtujących postawy przedsiębiorcze zaliczyć możemy [Bieniok 2007, s. 226-233; Kowalczyk 2014, s. 55-84]:

- geny - a więc zdolności specjalne, które odziedziczyliśmy od naszych rodziców, np. syn znanego dyrektora nie musi być dobrym przedsiębiorcą czy zarządcą;
- inteligencję analityczną, która odpowiada za myślenie analityczne i umiejętność rozwiązywania problemów;
- inteligencję kreatywną, która odpowiada za nowatorskie podejście do stereotypowych sytuacji;
- inteligencję praktyczną - dzięki niej jednostka może zaadoptować się do środowiska, jest nazywana też „sprytem życiowym”;
- motywację, czyli proces psychicznej regulacji, od której zależy kierunek ludzkich czynności oraz ilość energii, jaką na realizację danego celu jest w stanie człowiek poświęcić;
- wiedzę i poziom wykształcenia, a także status rodziny i miejsce urodzenia, to czynniki, od których zależy, czy jesteśmy chętni do poszerzania horyzontów i własnego samorozwoju.

Oprócz wyżej zaprezentowanych czynników, istotnym elementem jest źródło utrzymania. Status materialny może zaburzyć lub sprzyjać kreowaniu postaw przedsiębiorczych. Ponadto na naszą przedsiębiorczość istotny wpływ ma poziom wykształcenia - od niego zależeć będzie sposób zaawansowania naszej przedsiębiorczości. Także środowisko rodzinne jest bardzo ważne w rozwoju każdego młodego człowieka. W rodzinie uczymy się, jak efektywnie gospodarować zasobami, które otrzymujemy bądź zarobimy. Miejsce zamieszkania to również kluczowy składnik, gdyż stwierdzono, że osoby mieszkające na terenie obszarów wiejskich, po ukończeniu szkoły średniej lub zawodowej, nie mają chęci podejmowania dalszej aktywności zawodowej i edukacyjnej. Najczęściej pozostają w środowisku lokalnym i przystępują do ubezpieczenia społecznego rolników. Wtedy mamy do czynienia z tzw. bezrobociem ukrytym. Ponadto na naszą przedsiębiorczość oddziałuje także środowisko pracy. Przykładowo, będąc osobą, która padła ofiarą mobbingu i była wykorzystywana przez szefa lub przełożonego, nie możemy mówić o rozwijaniu cech przedsiębiorczych. Również szkoła i uczelnia przyczynia się do kreowania przedsiębiorczości. Często to właśnie od systemu wychowania i przekazywania wartości zależy, czy podejmiemy działanie czy raczej pozostaniemy bierni. Nierzadko absolwenci szkół wyższych z pozytywnym efektem podejmują działania przedsiębiorcze, zakładając własne firmy.

Podsumowując, czynniki kształtujące przedsiębiorczość są od siebie zależne. Przede wszystkim bardzo ważna jest kultura wychowania, którą tworzą nasi rodzice i najbliższe otoczenie, ponieważ od niej zależy, w jakim stopniu rozwiniemy własną przedsiębiorczość. Wychowanie ma także istotny wpływ na wykorzystanie szans, jakie niesie nam rzeczywistość gospodarcza.

1.3. Analiza przedsiębiorczości osób bezrobotnych na przykładzie powiatu pleszewskiego, ostrowskiego i jarocińskiego – wyniki badań empirycznych

1.3.1. Charakterystyka postępowania badawczego

Celem badania było przeanalizowanie przedsiębiorczości osób bezrobotnych na przykładzie powiatów: pleszewskiego, ostrowskiego i jarocińskiego.

Głównym celem postępowania badawczego była ocena przedsiębiorczości, z punktu widzenia zarówno samych bezrobotnych, jak i możliwości, jakie daje członkostwo w Unii Europejskiej.

W badaniu wykorzystano metodę sondażu diagnostycznego. Narzędziem badawczym był autorski kwestionariusz ankiety, składający się z 14 pytań, w tym z 6 pytań metryczkowych. Badaniu poddano pięćdziesiąt osób bezrobotnych (31 kobiet i 19 mężczyzn), w wieku 19–56 lat będących mieszkańcami powiatu ostrowskiego, pleszewskiego i jarocińskiego. Udział w badaniu był dobrowolny i miał charakter anonimowy. Odpowiedzi na pytania opisano za pomocą liczebności (n) i częstości (%). Wiek badanych osób, jako zmienną ilościową, opisano za pomocą średniej arytmetycznej, odchylenia standardowego (odch. std.), mediany oraz wartości minimalnej i maksymalnej.

Ponadto do sprawdzenia zależności pomiędzy odpowiedziami na pytania w badanych grupach (zmiennymi jakościowymi) wykorzystano test niezależności chi-kwadrat [Starzyńska 2005, s. 270–271]. Formuluje się hipotezę zerową, która jest sprawdzana i zakłada, że między badanymi zmiennymi nie istnieje zależność. Hipoteza alternatywna, która jest zaprzeczeniem hipotezy zerowej, zakłada występowanie zależności między badanymi zmiennymi.

Hipoteza zerowa

H0: Brak zależności między badanymi zmiennymi

Hipoteza alternatywna

H1: Występuje zależność między badanymi zmiennymi

Do weryfikacji hipotezy zerowej stosuje się test chi-kwadrat. Wynik testu chi-kwadrat opisany został za pomocą parametrów:

χ^2 – wartość testu chi-kwadrat,

df – liczba stopni swobody,

p – poziom prawdopodobieństwa p.

Jeśli prawdopodobieństwo testowe p przekracza założony poziom istotności $\alpha=0,05$, to brak podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej. Jeśli natomiast $p<\alpha$, to hipotezę zerową odrzuca się i przyjmuje się hipotezę alternatywną. Odrzucenie

hipotezy zerowej jest równoważne z tym, że pomiędzy badanymi zmiennymi istnieje zależność.

Za istotną statystycznie przyjęto wartość $p < 0,05$. Obliczenia statystyczne przeprowadzono przy użyciu pakietu statystycznego STATISTICA 10 PL.

1.3.2. Charakterystyka podmiotu badawczego

Wiek badanych osób wahał się od 19 do 56 lat. Średnia wieku wynosiła $32,0 \pm 11,8$ lat (średnia wieku kobiet wynosiła $31,1 \pm 11,6$ lat, a mężczyzn – $33,4 \pm 12,5$ lat). Mediana wskazuje, że połowa badanych osób miała nie więcej niż 28 lat, a połowa nie mniej niż 29 lat. Natomiast szczegółową charakterystykę badanych osób bezrobotnych z podziałem na płeć, wiek, wykształcenie, źródło dochodu, miejsce zamieszkania oraz zamieszkiwany powiat przedstawiono w tabeli 1.2.

Tabela 1.2. Charakterystyka ogólna badanych osób bezrobotnych

Kategoria	Grupa	n	%
Płeć	kobiety	31	62,0
	mężczyźni	19	38,0
Wiek	do 30 lat	30	60,0
	powyżej 30 lat	20	40,0
Wykształcenie	wyższe	8	16,0
	średnie	12	24,0
	zawodowe	17	34,0
	gimnazjalne	3	6,0
	podstawowe i niepełne podstawowe	10	20,0
Źródło dochodu	zasiłek z PUP	11	22,0
	pomoc społeczna	9	18,0
	jestem na utrzymaniu rodziny	19	38,0
	inne	11	22,0
Miejsce zamieszkania	miasto powyżej 25 tys. mieszk.	31	62,0
	miasto do 25 tys. mieszk.	14	28,0
	wieś	5	10,0
Zamieszkiwany powiat	ostrowski	17	34,0
	pleszewski	20	40,0
	jarociński	13	26,0

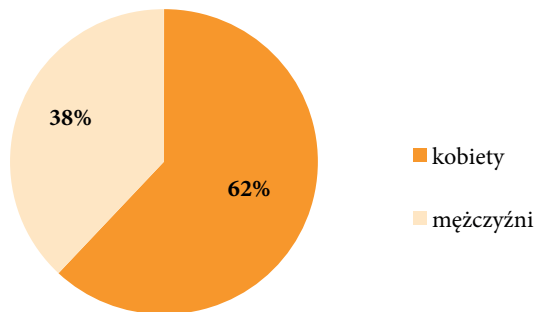
Źródło: Opracowanie własne

Analizując strukturę płci badanych osób bezrobotnych, którą zaprezentowano na wykresie 1.1, można stwierdzić, że większość badanych to kobiety, tj. 68% (31 respondentów). Mężczyzn było dziewiętnastu, tj. 38%.

Idąc dalej, większość badanych osób była w wieku do 30 lat, tj. (60% respondentów). Pozostała część badanych osób (40% respondentów) miała powyżej 30 lat. Strukturę wieku badanych zaprezentowano na wykresie 1.2.

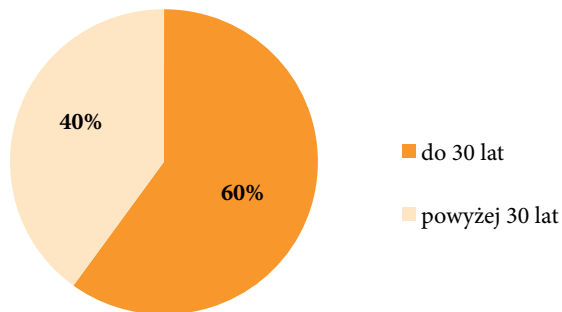
Odbiciem struktury wiekowej badanych osób bezrobotnych jest poziom posiadanego przez tę grupę osób wykształcenia. Strukturę wykształcenia badanych osób bezrobotnych przedstawiono na wykresie 1.3. Wśród badanych osób bezrobotnych dominuje wykształcenie zawodowe – tj. 34% (17 respondentów) i średnie – tj. 24% (12 respondentów). 10 osób miało wykształcenie podstawowe, tj. 20% (pełne i niepełne). Następną grupę stanowią osoby z wykształceniem gimnazjalnym – tj. 6% (3 osoby). Tylko 16% respondentów (8 osób) miało wykształcenie wyższe.

Ankietowani odpowiadali także na pytanie dotyczące źródła dochodu, gdyż jest to istotne z punktu badania przedsiębiorczości i chęci usamodzielnienia poprzez różne formy podejmowania działań przedsiębiorczych.



Wykres 1.1. Struktura płci badanych osób bezrobotnych

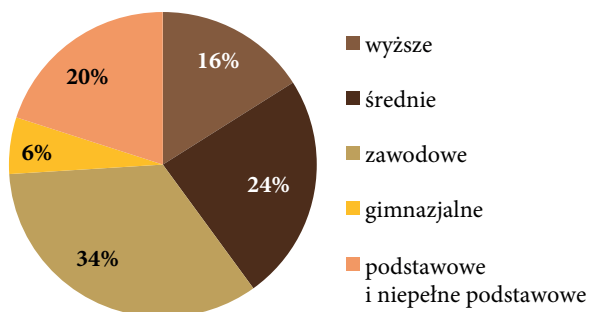
Źródło: Opracowanie własne



Wykres 1.2. Struktura wieku badanych osób bezrobotnych

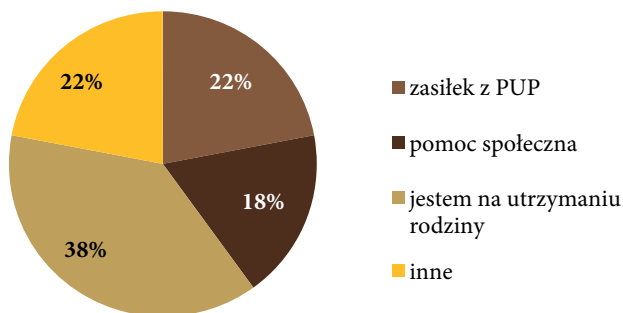
Źródło: Opracowanie własne

Na podstawie źródła dochodu (wykres 1.4), zauważono, że najczęściej badanych osób było na utrzymaniu rodziny (19 respondentów, tj. 38%). Innymi słowy, osoby te są uzależnione od osób bliskich, które dobrowolnie wspomagają je finansowo. Kolejną grupę stanowiło 11 osób (tj. 22%), które utrzymywało się z zasiłku z PUP i tyle samo osób deklarowało inne źródła dochodu. Być może pod pojęciem inne źródła dochodu kryją się różne źródła dochodu, tj. praca nierejestrowana lub podejmowanie niedozwolonych, choć można uznać je za przedsiębiorcze działania. Dla pozostałych 9 osób (tj. 18%) źródłem dochodu były środki otrzymywane z pomocy społecznej.



Wykres 1.3. Struktura wykształcenia badanych osób bezrobotnych

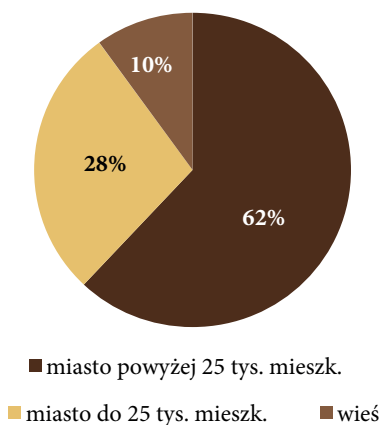
Źródło: Opracowanie własne



Wykres 1.4. Struktura źródła dochodu badanych osób bezrobotnych

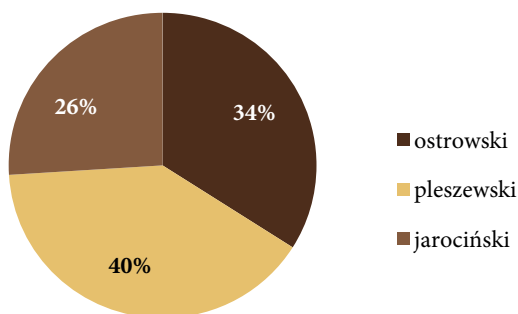
Źródło: Opracowanie własne

Analiza miejsca zamieszkania pokazuje, że większość badanych osób mieszkała w mieście powyżej 25 tysięcy mieszkańców (31 respondentów, tj. 62%). Kolejne 14 osób (tj. 28% ogółu badanych) mieszkało w mieście do 25 tysięcy mieszkańców. W badaniu najmniej liczną grupę (pozostałe 5 osób, tj. 10%) stanowiły osoby mieszkające na wsi. Jest to uwarunkowane tym, że badanie zostało przeprowadzone na terenie miast, gdzie zlokalizowane są Powiatowe Urzędy Pracy (PUP), a więc można



Wykres 1.5. Struktura miejsca zamieszkania badanych osób bezrobotnych

Źródło: Opracowanie własne



Wykres 1.6. Struktura miejsca zamieszkania osób bezrobotnych z podziałem na poszczególne powiaty

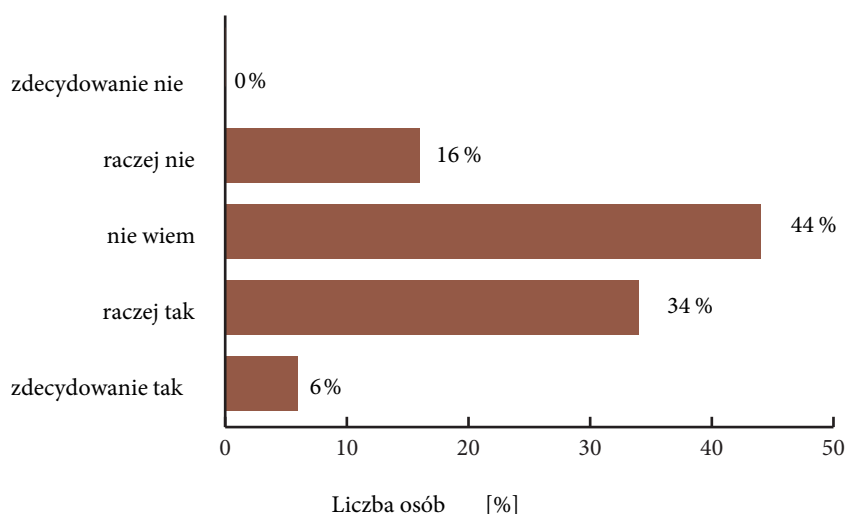
Źródło: Opracowanie własne

stwierdzić, że miejsce przeprowadzenia badania mogło okazać się barierą dla osób zamieszkujących obszary wiejskie. Zależność tą przedstawiono na wykresie 1.5.

Na podstawie danych zawartych na wykresie 1.6 można sformułować wniosek, że najwięcej badanych osób było mieszkańcami powiatu pleszewskiego (20 respondentów, tj. 40%). Dominująca liczba badanych osób pochodzących z powiatu pleszewskiego jest w pełni uzasadniona, gdyż autor jest mieszkańcem tego powiatu. 17 osób (tj. 34% ogółu badanych) pochodziło z powiatu ostrowskiego. Natomiast pozostałe 13 osób bezrobotnych (tj. 26% ogółu badanych) pochodziło z powiatu jarocińskiego.

1.4. Analiza przedsiębiorczości osób bezrobotnych południowej Wielkopolski w perspektywie projektów unijnych

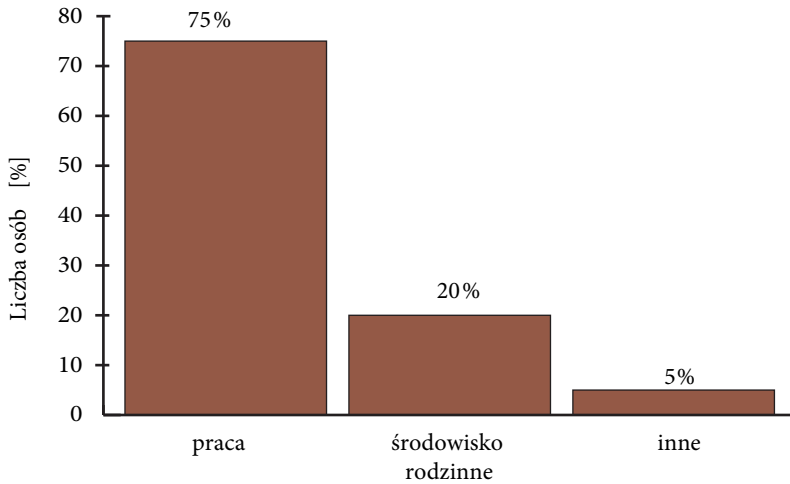
Istotnym punktem przeprowadzanej analizy była samoocena osób bezrobotnych w aspekcie przedsiębiorczości tych osób (wykres 1.7). Najwięcej badanych osób stwierdziło, że nie wie czy są przedsiębiorczy (44% respondentów). Z kolei 40% osób uważa, że są przedsiębiorczy, w tym 6% osoby podały odpowiedź „zdecydowanie tak”. Pozostali nie uważają się za osoby przedsiębiorcze (16% respondentów). Co ciekawe, żadna osoba nie odpowiedziała „zdecydowanie nie”. Może to świadczyć o stosunkowo pozytywnym nastawieniu do działań przedsiębiorczych.



Wykres 1.7. Samoocena osób bezrobotnych w aspekcie ich przedsiębiorczości

Źródło: Opracowanie własne

Odzwierciedleniem przedsiębiorczości własnej osób bezrobotnych są różne obszary życia społeczno-gospodarczego, w którym codziennie uczestniczą (wykres 1.8). Większość badanych osób uważa się za przedsiębiorczych w obszarze pracy (75% osób). Jedynie 20% osób podało, że są przedsiębiorcze w obszarze środowiska rodzinnego, a jedna osoba wskazała na inny obszar kształtowania postaw przedsiębiorczych (wykres 1.8). Działaniami przedsiębiorczymi w obrębie podejmowania codziennych decyzji w różnych obszarach funkcjonowania gospodarstwa domowego mogą być np. płacenie rachunków czy codzienne robienie zakupów na potrzeby gospodarstwa domowego.

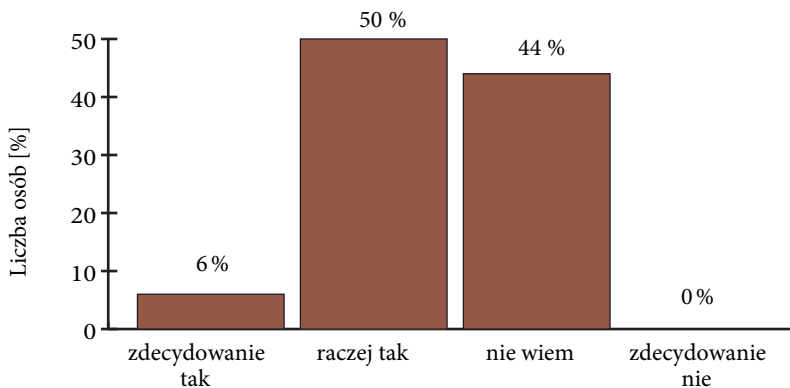


Wykres 1.8. Deklaracja osób bezrobotnych w obszarze ich przedsiębiorczości

Źródło: Opracowanie własne

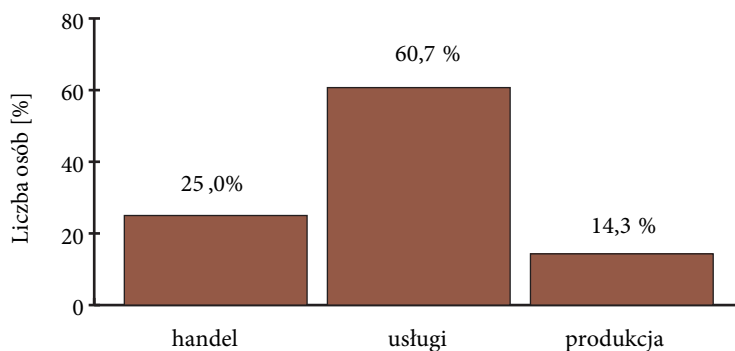
Kolejnym punktem analizy było zbadanie skłonności osób bezrobotnych do skorzystania ze wsparcia/dotacji na założenie własnej działalności gospodarczej (wykres 1.9).

Ponad połowa badanych osób podała, że skorzystałaby ze wsparcia na założenie własnej działalności gospodarczej (56% respondentów, w tym 6% osób podało odpowiedź „zdecydowanie tak”). Pozostałe osoby nie wiedzą, czy skorzystają z takiego wsparcia (44% respondentów).



Wykres 1.9. Skłonność osób bezrobotnych do skorzystania ze wsparcia/dotacji na założenie własnej działalności gospodarczej

Źródło: Opracowanie własne

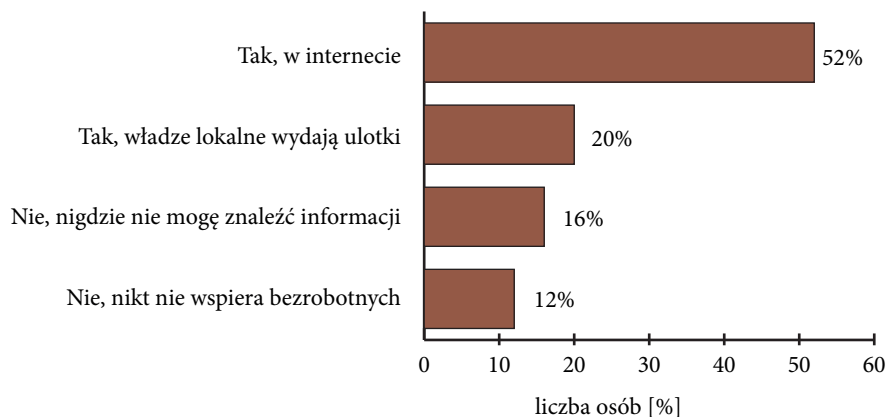


Wykres 1.10. Deklaracja osób bezrobotnych dotycząca branż, w których chcieliby się pojawić na rynku poprzez założenie własnej działalności gospodarczej

Źródło: Opracowanie własne

Wybór branży jest kluczowy do osiągnięcia sukcesu gospodarczego. To od niej zależy, czy będziemy w stanie utrzymać się na rynku. Większość badanych osób działałaby w branży usługowej (61% respondentów). 25% osób działałoby w handlu. Pozostałe osoby wybrałyby branżę produkcyjną (14% respondentów). Powyższe zależności zaprezentowano na wykresie 1.10.

Programy informacyjne, skierowane do ludności, odgrywają kluczową rolę w prawidłowym przekazaniu informacji dotyczącym perspektyw, jakie daje osobom bezrobotnym członkostwo w Unii Europejskiej na rozwój przedsiębiorczości. To od kanału informacyjnego zależy, jak i kiedy dotrze do ostatecznego odbiorcy, którym jest

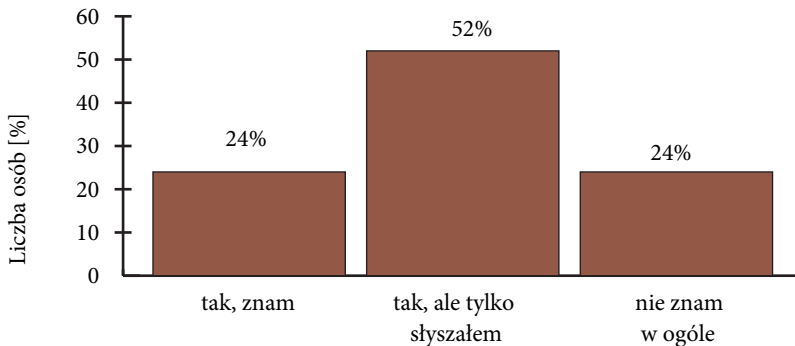


Wykres 1.11. Opinia respondentów dotyczących informacji w zakresie programów, jakie oferuje Unia Europejska na rozwój przedsiębiorczości

Źródło: Opracowanie własne

beneficjent. Większość badanych osób uważa, że występuje program informacyjny dotyczący możliwości, jakie daje nam Unia Europejska na rozwój przedsiębiorczości (72% respondentów). Pozostałe osoby są odmiennego zdania (28% respondentów). Opinię respondentów dotyczącą informacji w zakresie programów, jakie oferuje Unia Europejska na rozwój przedsiębiorczości, przedstawiono na wykresie 1.11.

Rodzina ma istotny wpływ na krzewienie postaw przedsiębiorczych, już od młodych lat. Środowisko, w jakim znajdują się osoby bezrobotne na co dzień, a więc przyjaciele czy znajomi, mają duży wpływ na kształtowanie naszego światopoglądu. Dobre przykłady najbliższych lub nawet obcych osób mogą być dla nas przykładem i zachętą do podejmowania działań. Świadomość informacji w zakresie osób, które dzięki pomocy unijnej osiągnęły sukces, zaprezentowano na wykresie 1.12.



Wykres 1.12. Wiedza respondentów dotycząca osób, które dzięki pomocy unijnej osiągnęły sukces poprzez założenie działalności gospodarczej

Źródło: Opracowanie własne

Nieco ponad połowa badanych osób słyszało, że ktoś dzięki pomocy unijnej osiągnął sukces poprzez założenie działalności gospodarczej (25% respondentów). Pozostałe 24% osób zna osobiście takie osoby i tyle samo osób w ogóle nie zna ani nie słyszało o takich osobach.

Bardzo ważną częścią badania była analiza zależności, a więc ustalenie możliwych hipotez badawczych. Do badania hipotez badawczych wykorzystano test chi-kwadrat.

Pierwsza hipoteza badawcza dotyczy wieku badanych osób nie wpływa na świadomość o funduszach unijnych. Przyjmuje się, że:

[1] H0: świadomość o funduszach unijnych nie zależy od wieku oraz hipotezę alternatywną,

[1] H1: świadomość o funduszach unijnych zależy od wieku.

Test niezależności chi-kwadrat (tabela 1.3) wykazał istotną statystycznie zależność pomiędzy odpowiedziami „Czy kiedykolwiek słyszał(-a) Pan/Pani o funduszach unijnych?” u osób młodszych i starszych ($\chi^2=13,67$; $p=0,00339$). Na podstawie

przeprowadzonego testu chi-kwadrat można przyjąć H1 mówiącą, że wiek badanych osób wpływa na świadomość o funduszach unijnych.

Osoby młodsze (do 30 lat) częściej niż osoby starsze (powyżej 30 lat) zdecydowanie słyssały i raczej słyssały o funduszach unijnych (odpowiednio: 30% osób młodszych i 5% osób starszych dla odpowiedzi „zdecydowanie tak” oraz 60% osób młodszych i 45% osób starszych dla odpowiedzi „raczej tak”). Osoby młodsze mają większe możliwości korzystania ze środków masowego przekazu, a więc przede wszystkim Internetu, dzięki któremu możemy znaleźć wiele istotnych informacji dotyczących funduszy unijnych.

Osoby starsze częściej niż osoby młodsze nie słyssały i raczej nie słyssały o funduszach unijnych (odpowiednio: 35% osób starszych i 3,3% osób młodszych dla odpowiedzi „nie słyssałem” oraz 15% osób starszych i 6,7% osób młodszych dla odpowiedzi „raczej nie”). Bariera, jaką jest wiek dla osób starszych, ma duży wpływ na świadomość na temat funduszy unijnych. Być może powinno zrewidować się, gdzie i w jaki sposób zamieszczane są informacje dotyczące funduszy unijnych, zwłaszcza wzmocnić współpracę pomiędzy lokalną prasą i stacjami radiowymi.

Tabela 1.3. Tabela liczebności i częstości osób młodszych i starszych dla odpowiedzi „Czy kiedykolwiek słyssał(-a) Pan/Pani o funduszach unijnych?” oraz wynik testu chi-kwadrat

Czy kiedykolwiek słyssał(-a) Pan/Pani o funduszach unijnych?	Wiek				Test chi-kwadrat		
	do 30 lat		powyżej 30 lat		χ^2	df	p
	n	%	n	%			
zdecydowanie tak	9	30,0	1	5,0	13,6	3	0,00339*
raczej tak	18	60,0	9	45,0			
raczej nie	2	6,7	3	15,0			
nie słyssałem	1	3,3	7	35,0			

* – istotny statystycznie, $p < 0,05$

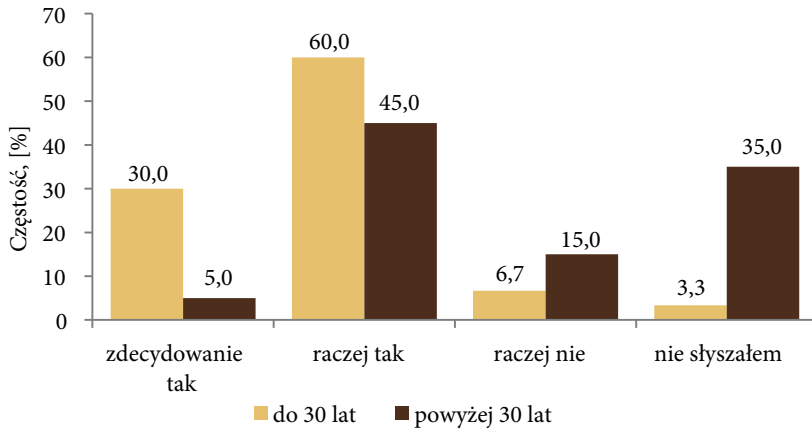
Źródło: Opracowanie własne

Następnie, oceniając źródło dochodu i ocenę własnej przedsiębiorczości, sformułowano drugą hipotezę:

[2] H0 brzmiąca: Źródło dochodu nie ma wpływu na ocenę własnej przedsiębiorczości oraz

[2] H1: Źródło dochodu ma wpływ na ocenę własnej przedsiębiorczości

Test niezależności chi-kwadrat (tabela 1.4) wykazał istotną statystycznie zależność pomiędzy odpowiedziami „Czy Pan/Pani sądzi, że jest osobą przedsiębiorczą?” u osób, które nie są na utrzymaniu członka rodziny i są na utrzymaniu członka rodziny ($\chi^2=10,32$; $p=0,01604$). Możemy przyjąć, że [2] H1 potwierdziła się i źródło dochodu ma wpływ na ocenę przedsiębiorczości własnej.



Wykres 1.13. Zależność między częstością odpowiedzi a wiekiem respondentów

Źródło: Opracowanie własne

Osoby, które są na utrzymaniu członka rodziny częściej niż osoby, które nie są na utrzymaniu członka rodziny „zdecydowanie tak” i „raczej tak” uważają się za osoby przedsiębiorcze (odpowiednio: 15,8% osób, które są na utrzymaniu członka rodziny i żadna z osób, które nie są na utrzymaniu rodziny dla odpowiedzi „zdecydowanie tak” oraz 47,4% osób, które są na utrzymaniu rodziny i 25,8% osób, które nie są na utrzymaniu członka rodziny dla odpowiedzi „raczej tak”).

Osoby, które nie są na utrzymaniu członka rodziny, częściej niż osoby, które są na utrzymaniu członka rodziny, nie wiedzą, czy są osobami przedsiębiorczymi (odpowiednio: 54,8% osób, które nie są na utrzymaniu członka rodziny i 26,3% osób, które są na utrzymaniu rodziny). Osoby, które nie są na utrzymaniu członka rodziny częściej niż osoby, które są na utrzymaniu członka rodziny uważają, że raczej nie są osobami przedsiębiorczymi (odpowiednio: 19,4% osób, które nie są na utrzymaniu członka rodziny i 10,5% osób, które są na utrzymaniu rodziny).

Na podstawie przeprowadzonego testu chi-kwadrat można stwierdzić, iż wcześniejsza założona hipoteza zerowa nie potwierdziła się. Oznacza to, że osoby, które są na utrzymaniu członka rodziny mają wyższą samoocenę przedsiębiorczości niż osoby, które nie są na utrzymaniu członka rodziny. Można zatem powiedzieć, że osoby, które samodzielnie się utrzymują, są bardziej przedsiębiorcze.

Następnie przyjęto hipotezy:

[3] H0, mówiącą że: że źródło dochodu nie ma wpływu na chęć skorzystania z funduszy unijnych (hipoteza zerowa) oraz

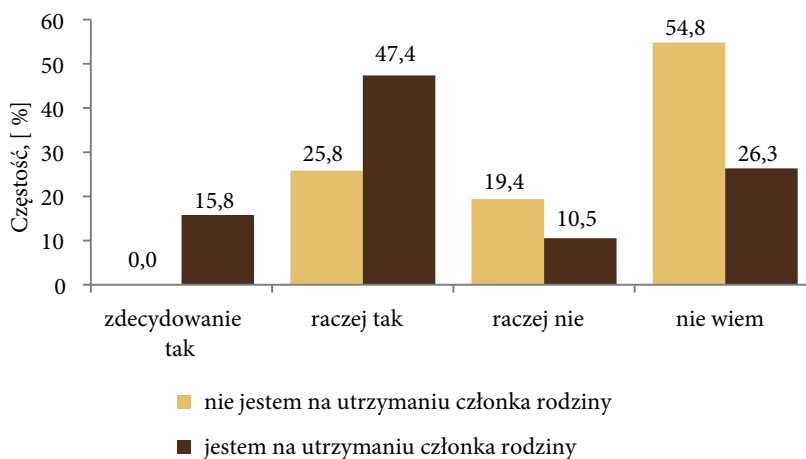
[3] H1, która zakłada, że źródło dochodu ma wpływ na chęć skorzystania z funduszy unijnych.

Tabela 1.4. Tabela liczebności i częstości osób, które nie są na utrzymaniu członka rodziny i są na utrzymaniu członka rodziny dla odpowiedzi „Czy Pan/Pani sądzi, że jest osobą przedsiębiorczą?” oraz wynik testu chi-kwadrat

Czy Pan/Pani sądzi, że jest osobą przedsiębiorczą?	Źródło dochodu				Test chi-kwadrat		
	nie jestem na utrzymaniu członka rodziny		jestem na utrzymaniu członka rodziny				
	n	%	n	%	χ^2	df	p
zdecydowanie tak	0	0,0	3	15,8	10,32	3	0,01604*
raczej tak	8	25,8	9	47,4			
raczej nie	6	19,4	2	10,5			
nie wiem	17	54,8	5	26,3			

* – istotny statystycznie, $p < 0,05$

Źródło: Opracowanie własne



Wykres 1.14. Zależność między częstością odpowiedzi a źródłem utrzymania osoby bezrobotnej

Źródło: Opracowanie własne

Test niezależności chi-kwadrat (tabela 1.5) wykazał istotną statystycznie zależność pomiędzy odpowiedziami „Czy skorzystał(-a)by Pan/Pani ze wsparcia/dotacji na założenie własnej działalności gospodarczej?” u osób, które nie są na utrzymaniu członka rodziny i są na utrzymaniu członka rodziny ($\chi^2=10,93$; $p=0,00424$).

Osoby, które są na utrzymaniu członka rodziny częściej niż osoby, które nie są na utrzymaniu członka rodziny zdecydowanie i raczej skorzystałyby ze wsparcia na założenie własnej działalności gospodarczej (odpowiednio: 15,8% osób, które są na utrzymaniu członka rodziny i żadna z osób, które nie są na utrzymaniu rodziny dla odpowiedzi „zdecydowanie tak” oraz 63,2% osób, które są na utrzymaniu rodziny

i 41,9% osób, które nie są na utrzymaniu członka rodziny dla odpowiedzi „raczej tak”).

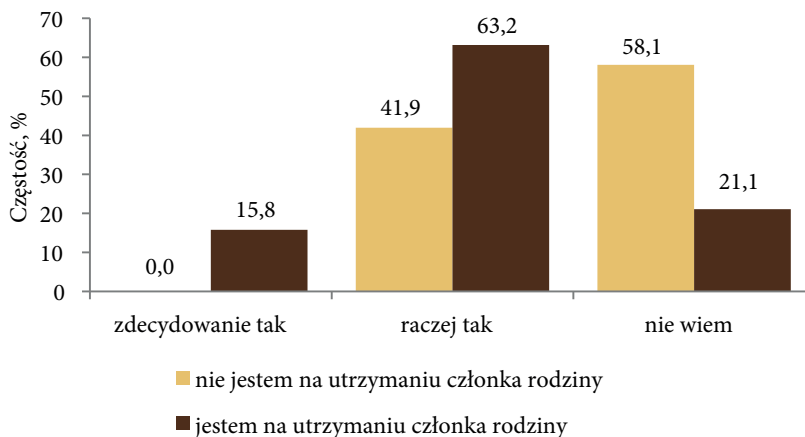
Osoby, które nie są na utrzymaniu członka rodziny częściej niż osoby, które są na utrzymaniu członka rodziny nie wiedzą, czy skorzystałyby ze wsparcia na założenie własnej działalności gospodarczej (odpowiednio: 58,1% osób, które nie są na utrzymaniu członka rodziny i 21,1% osób, które są na utrzymaniu rodziny).

Tabela 1.5. Tabela liczebności i częstości osób, które nie są na utrzymaniu członka rodziny i są na utrzymaniu członka rodziny dla odpowiedzi „Czy skorzystał(-a)by Pan/Pani ze wsparcia/dotacji na założenie własnej działalności gospodarczej?” oraz wynik testu chi-kwadrat

Czy skorzystał(-a)by Pan/Pani ze wsparcia/dotacji na założenie własnej działalności gospodarczej?	Źródło dochodu				Test chi-kwadrat		
	nie jestem na utrzymaniu członka rodziny		jestem na utrzymaniu członka rodziny				
	n	%	n	%	χ^2	df	p
zdecydowanie tak	0	0,0	3	15,8	10,93	2	0,00424*
raczej tak	13	41,9	12	63,2			
raczej nie	18	58,1	4	21,1			
nie wiem	17	54,8	5	26,3			

* – istotny statystycznie, $p < 0,05$

Źródło: Opracowanie własne



Wykres 1.15. Zależność między częstością chęci skorzystania ze wsparcia/dotacji a źródłem utrzymania członka rodziny

Źródło: Opracowanie własne

Na podstawie testu chi-kwadrat można sformułować wniosek, że [3]H0 nie potwierdziła się, a więc osoby, które są na utrzymaniu członka rodziny, mają większą chęć skorzystań z funduszy unijnych niż osoby, które nie są na utrzymaniu członka rodziny. Przyjęto zatem hipotezę [3] H1, a więc źródło dochodu ma wpływ na chęć skorzystania z funduszy unijnych.

Ostatnia hipoteza dotyczyła miejsca zamieszkania badanych osób w kontekście oceny ich własnej przedsiębiorczości. Przyjęto zatem hipotezy:

[4] H0: mówiącą, że miejsce zamieszkania nie ma wpływu na ocenę własnej przedsiębiorczości

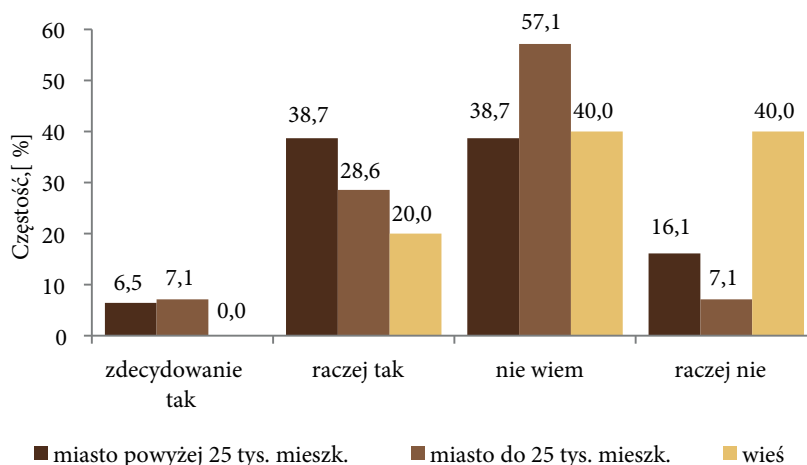
[4] H1: mówiącą, że miejsce zamieszkania ma wpływ na ocenę własnej przedsiębiorczości (hipoteza alternatywna).

Test niezależności chi-kwadrat (tabela 1.6) nie wykazał istotnej statystycznie zależności pomiędzy odpowiedziami „Czy Pan/Pani sądzi, że jest osobą przedsiębiorczą?” u osób mieszkających w mieście i na wsi ($\chi^2=4,16$; $p>0,05$).

Odpowiedzi osób z miasta (powyżej i do 25 tysięcy mieszkańców) oraz osób ze wsi są na podobnym poziomie. Na podstawie przeprowadzonego testu chi-kwadrat można przyjąć [4] H0, która mówi, że miejsce zamieszkania badanych osób nie ma wpływu na samoocenę przedsiębiorczości (wykres 1.16). Można więc powiedzieć, że miejsce zamieszkania nie ogranicza przedsiębiorczości.

Chęć skorzystania ze środków unijnych ze względu na wiek, zamieszkiwany powiat oraz branżę zaprezentowano w tabeli 1.7.

Rozpoczynanie działalności gospodarczej wiąże się z wieloma ograniczeniami, które bardzo często stają się barierą dla osób bezrobotnych. Przyczyny zakładania własnego biznesu są różne i jest to uzależnione od wielu czynników. Główne



Wykres 1.16. Zależność między częstością odpowiedzi a miejscem zamieszkania badanych osób bezrobotnych

Źródło: Opracowanie własne

Tabela 1.6. Tabela liczebności i częstości osób mieszkających w mieście i na wsi dla odpowiedzi „Czy Pan/Pani sądzi, że jest osobą przedsiębiorczą?” oraz wynik testu chi-kwadrat

Czy Pan/Pani sądzi, że jest osobą przedsiębiorczą?	Miejsce zamieszkania						Test chi-kwadrat		
	miasto powyżej 25 tys. mieszk.		miasto do 25 tys. mieszk.		wieś				
	n	%	n	%	n	%	χ^2	df	p
zdecydowanie tak	2	6,5	1	7,1	0	0,0	4,16	6	0,65526
raczej tak	12	38,7	4	28,6	1	20,0			
nie wiem	12	38,7	8	57,1	2	40,0			
raczej nie	5	16,1	1	7,1	2	40,0			

Źródło: Opracowanie własne

Tabela 1.7. Chęć skorzystania ze środków unijnych względem wieku, zamieszkiwanego powiatu oraz branży

Kategoria	Grupa	Chęć skorzystania ze wsparcia/dotacji na założenie własnej działalności gospodarczej			
		zdecydowanie tak		raczej tak	
		n	%	n	%
Wiek	do 30 lat	3	15,0	17	85,0
	powyżej 30 lat	0	0,0	8	100,0
Zamieszkiwany powiat	ostrowski	1	9,1	10	90,9
	pleszewski	1	9,1	10	90,9
	jarociński	1	16,7	5	83,3
Branża	handel	0	0,0	7	100,0
	usługi	3	17,6	14	82,4
	produkcja	0	0,0	4	100,0

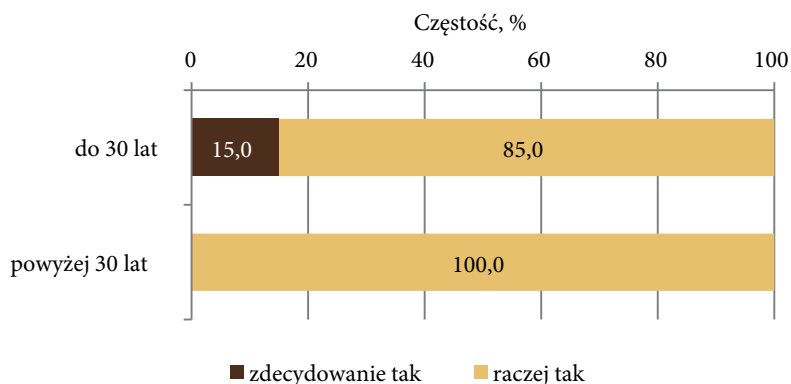
% – procent liczony z wiersza

Źródło: Opracowanie własne

motywy rozpoczęcia działalności na własny rachunek przez osoby bezrobotne ze względu na płeć, wiek, wykształcenie, miejsce zamieszkania i zamieszkiwany powiat zaprezentowano w tabeli 1.8. Analizując tabelę 1.9, można sformułować wniosek, iż najważniejszym motywem rozpoczęcia działalności dla kobiet (tj. 41,9%) i mężczyzn (tj. 47,7%) jest niezależność finansowa. Natomiast najmniej istotny motyw podejmowania własnej działalności gospodarczej dla kobiet to prestiż na rynku pracy (tj. 12,9) i elastyczne godziny pracy (tj. 16,1%). Z kolei dla mężczyzn najmniej

istotną przyczyną podejmowania własnego biznesu jest sukces zawodowy (tj. 15,8%) i elastyczne godziny pracy (tj. 15,8%)

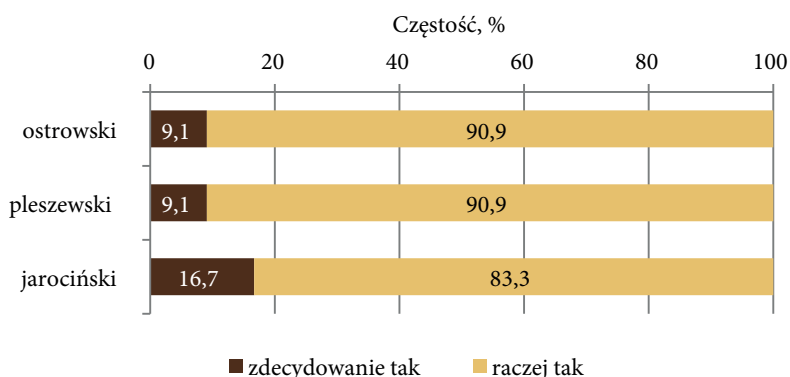
Na podstawie analizy tabeli 1.7 możemy stwierdzić, że 15% osób młodszych (do 30 lat) jest zdecydowanych skorzystać ze wsparcia unijnego na założenie własnej działalności gospodarczej. Pozostałe osoby (85% osób) oraz wszystkie osoby starsze raczej chcą skorzystać z pomocy unijnej. Powyższą sytuację zaprezentowano na wykresie 1.17.



Wykres 1.17. Chęć skorzystania ze środków unijnych u osób młodszych i starszych

Źródło: Opracowanie własne

Największy odsetek osób, które są zdecydowane, aby skorzystać ze wsparcia unijnego mieszka w powiecie jarocińskim (16,7% osób). Zdecydowanych na sko-

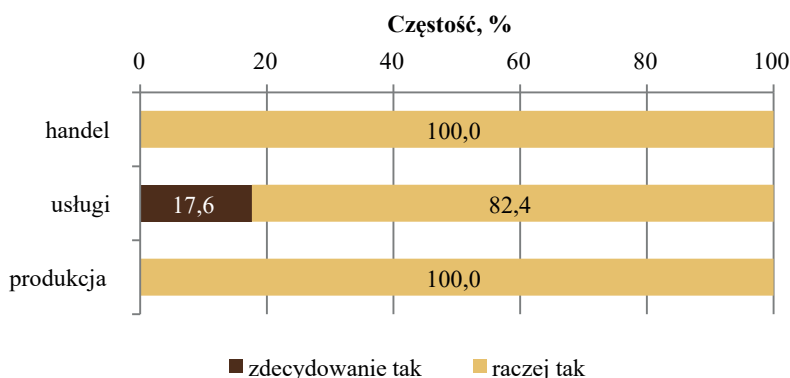


Wykres 1.18. Chęć skorzystania ze środków unijnych u osób z powiatu ostrowskiego, pleszewskiego i jarocińskiego

Źródło: Opracowanie własne

rzystanie z dotacji unijnej z powiatu ostrowskiego i pleszewskiego jest taki sam odsetek – 9,1% osób (wykres 1.18).

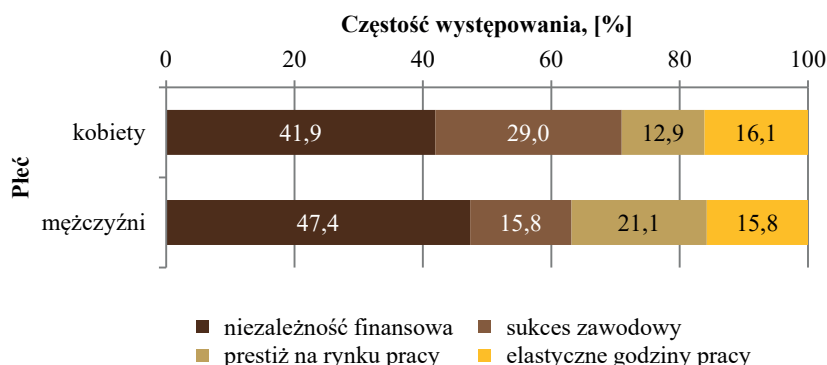
17,6% osób, które zamierza skorzystać z działań w usługach, są zdecydowane skorzystać ze wsparcia unijnego. Pozostałe osoby, które zamierzają działać w usługach (82,4%) oraz wszystkie osoby, które zamierzają działać w handlu i produkcji raczej chcą skorzystać z dotacji unijnej (wykres 1.19).



Wykres 1.19. Chęć skorzystania ze środków unijnych a branża

Źródło: Opracowanie własne

Najważniejszymi dla kobiet motywami wspierania przedsiębiorczości osób bezrobotnych poprzez rozpoczynanie działalności na własny rachunek są: niezależność finansowa (dla 41,9% badanych) oraz sukces zawodowy (dla 29% osób). Z kolei dla mężczyzn najważniejszymi motywami jest także niezależność finansowa (dla 47,4% osób) oraz prestiż na rynku pracy (dla 21,1% osób) – wykres 1.20.



Wykres 1.20. Motywy rozpoczęcia działalności na własny rachunek u kobiet i mężczyzn

Źródło: Opracowanie własne

Tabela 1.8. Motywy rozpoczęcia działalności na własny rachunek względem płci, wieku, wykształcenia, źródła dochodu, miejsca zamieszkania i zamieszkiwanego powiatu

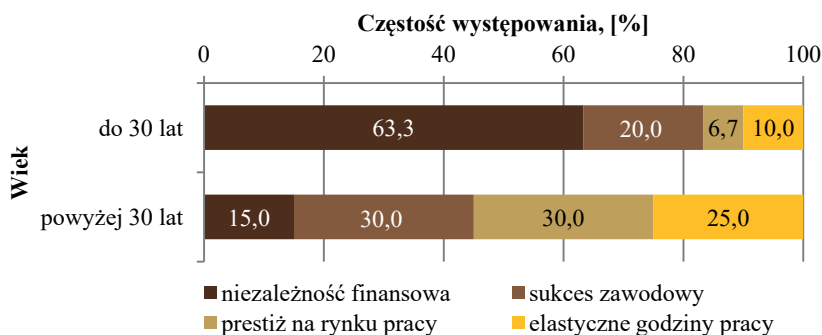
Kategoria	Grupa	Motywy rozpoczęcia działalności na własny rachunek							
		niezależność finansowa		sukces zawodowy		prestż na rynku pracy		elastyczne godziny pracy	
		n	%	n	%	n	%	n	%
Płeć	kobiety	13	41,9	9	29,0	4	12,9	5	16,1
	mężczyźni	9	47,4	3	15,8	4	21,1	3	15,8
Wiek	do 30 lat	19	63,3	6	20,0	2	6,7	3	10,0
	powyżej 30 lat	3	15,0	6	30,0	6	30,0	5	25,0
Wykształcenie	wyższe	4	50,0	1	12,5	2	25,0	1	12,5
	średnie	10	83,3	1	8,3	1	8,3	0	0,0
	zawodowe	7	41,2	6	35,3	1	5,9	3	17,6
	podstawowe i gimnazjalne	1	7,7	4	30,8	4	30,8	4	30,8
Źródło dochodu	zasilek z PUP	5	45,5	1	9,1	3	27,3	2	18,2
	pomoc społeczna	0	0,0	4	44,4	2	22,2	3	33,3
	jestem na utrzymaniu rodziny	14	73,7	3	15,8	0	0,0	2	10,5
	inne	3	27,3	4	36,4	3	27,3	1	9,1
Miejsce zamieszkania	miasto powyżej 25 tys. mieszk.	14	45,2	7	22,6	6	19,4	4	12,9
	miasto do 25 tys. mieszk.	7	50,0	4	28,6	1	7,1	2	14,3
	wieś	1	20,0	1	20,0	1	20,0	2	40,0
Zamieszkiwany powiat	ostrowski	7	41,2	4	23,5	4	23,5	2	11,8
	pleszewski	9	45,0	6	30,0	1	5,0	4	20,0
	jarociński	6	46,2	2	15,4	3	23,1	2	15,4

% – procent liczony z wiersza

Źródło: Opracowanie własne.

Analiza motywów rozpoczęcia działalności na własny rachunek u osób młodszych i starszych (wykres 1.21) pozwoliła na sformułowanie wniosku, że dla osób młodszych (do 30 lat) najważniejszymi motywami wspierania przedsiębiorczości osób bezrobotnych poprzez rozpoczynanie działalności na własny rachunek są: niezależność finansowa (dla 63,3% badanych osób), a także sukces zawodowy (dla 20% badanych osób). Być może osoby młode poprzez osiągnięcie niezależności

finansowej chcą być samodzielne finansowo, a nade wszystko podjąć działania przedsiębiorcze. Natomiast dla osób starszych (powyżej 30 lat) najważniejsze są: sukces zawodowy (dla 30% osób) i prestiż na rynku pracy (dla 30% osób). Różnice pokoleniowe mogą być przyczyną tego, że osoby starsze są bardziej nastawione na osiągnięcie sukcesu, np. poprzez pokazanie swojej determinacji w dążeniu do danego celu, jakim jest własny biznes. Prestiż na rynku pracy także nie jest bez znaczenia dla tej grupy osób, ponieważ poprzez prowadzenie własnego biznesu mogą udowodnić, że są dobrymi szefami.

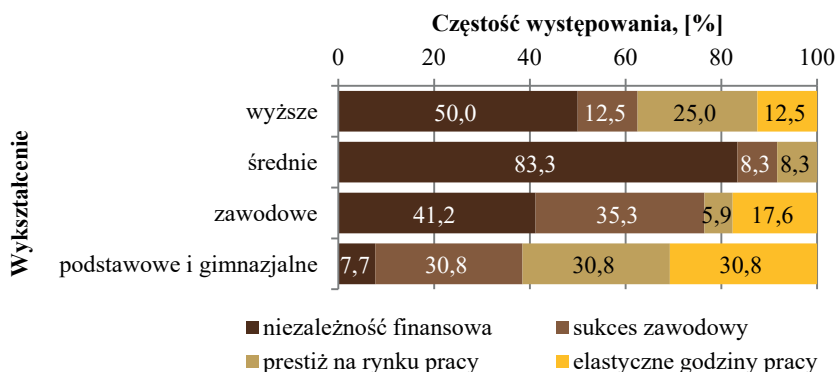


Wykres 1.21. Motywy rozpoczęcia działalności na własny rachunek u osób młodszych i starszych

Źródło: Opracowanie własne

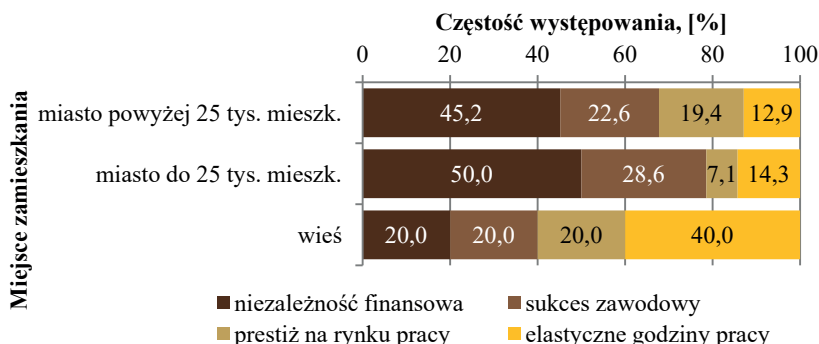
Wykształcenie ma istotny wpływ na motywy rozpoczęcia działalności gospodarczej (wykres 1.22). Dla osób z wykształceniem wyższym najważniejszymi motywami wspierania przedsiębiorczości osób bezrobotnych poprzez rozpoczynanie działalności na własny rachunek są: niezależność finansowa (dla 50% osób) oraz prestiż na rynku pracy (dla 25% osób). Dla osób z wykształceniem średnim najważniejsza jest niezależność finansowa (dla 83,3% osób). Być może osoby te nie są jeszcze ukierunkowane zawodowo i nie mają planów na przyszłość, a chcą się usamodzielnić, aby odciążyć rodziców. Z kolei dla osób z wykształceniem zawodowym najważniejsze są: niezależność finansowa (dla 41,2% osób) i sukces zawodowy (dla 35,3% osób). Natomiast dla osób z wykształceniem podstawowym i gimnazjalnym najważniejsze są: sukces zawodowy (dla 30,8% osób), prestiż na rynku pracy (dla 30,8% osób) oraz elastyczne godziny pracy (dla 30,8% osób).

Kolejny obszar badań, a więc obszar zamieszkania ma wpływ na motywy rozpoczynania działalności gospodarczej (wykres 1.23). Dla osób mieszkających w mieście powyżej 25 tysięcy mieszkańców najważniejszymi motywami wspierania przedsiębiorczości osób bezrobotnych poprzez rozpoczynanie działalności na własny rachunek są: niezależność finansowa (dla 45,2% osób) oraz sukces zawodowy (dla 22,6% osób). Dla osób mieszkających w mieście do 25 tysięcy mieszkańców najważ-



Wykres 1.22. Motywy rozpoczęcia działalności na własny rachunek a wykształcenie

Źródło: Opracowanie własne

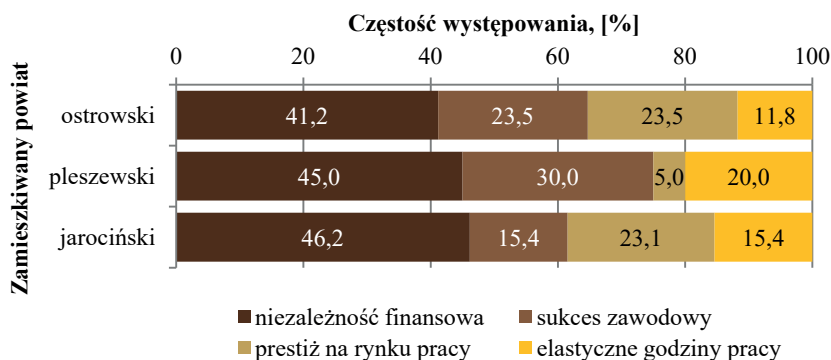


Wykres 1.23. Motywy rozpoczęcia działalności na własny rachunek u osób mieszkających w mieście (do i powyżej 25 tysięcy mieszkańców) i na wsi

Źródło: Opracowanie własne

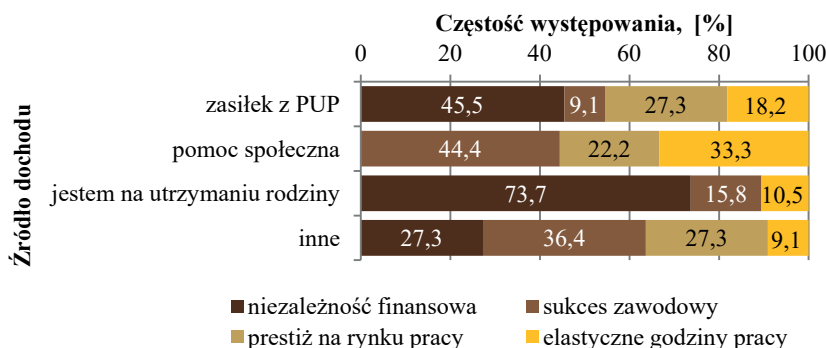
niejsze są: niezależność finansowa (dla 50% osób), a także sukces zawodowy (dla 28,6% osób). Dla osób mieszkających na wsi najważniejsze są elastyczne godziny pracy (dla 40% osób).

Zamieszkiwany powiat nie ma większego wpływu na motywy rozpoczęcia działalności gospodarczej. Dla osób z powiatu ostrowskiego najważniejszymi motywami wspierania przedsiębiorczości osób bezrobotnych poprzez rozpoczynanie działalności na własny rachunek są: niezależność finansowa (dla 41,2% osób), sukces zawodowy (dla 23,5% osób) oraz prestiż na rynku pracy (dla 23,5% osób). Natomiast dla mieszkańców powiatu pleszewskiego najważniejsze są: niezależność finansowa (dla 45% osób) oraz sukces zawodowy (dla 30% osób). Dla osób z powiatu jarocińskiego najważniejsze są: niezależność finansowa (dla 46,2% osób) oraz prestiż na rynku pracy - dla 23,1% osób. Zależności te zaprezentowano na wykresie 1.24.



Wykres 1.24. Motywy rozpoczęcia działalności na własny rachunek u osób z powiatu ostrowskiego, pleszewskiego i jarocińskiego

Źródło: Opracowanie własne



Wykres 1.25. Motywy rozpoczęcia działalności na własny rachunek a źródło dochodu

Źródło: Opracowanie własne

Na podstawie analizy danych zawartych na wykresie 1.25 można sformułować wniosek, że dla osób pobierającym zasiłek z PUP najważniejszymi motywami wspierania przedsiębiorczości osób bezrobotnych poprzez rozpoczynanie działalności na własny rachunek są: niezależność finansowa (dla 45,5% osób) oraz prestiż na rynku pracy (dla 27,3% osób). Idąc dalej, dla osób korzystających z pomocy społecznej najważniejsze są sukces zawodowy (dla 44,4% osób) i elastyczne godziny pracy (dla 33,3% osób). Natomiast dla osób, które są na utrzymaniu rodziny, najważniejsza jest niezależność finansowa - dla 73,7% osób. Chcą one być samodzielne i nie stanowić ciężaru dla innych członków rodziny. Z kolei dla osób, które jako źródło dochodu podały „inne”, najważniejsze są: sukces zawodowy (dla 36,4% osób), niezależność finansowa (dla 27,3% osób) oraz prestiż na rynku pracy (dla 27,3% osób).

Zakończenie

Analiza źródeł literaturowych oraz źródeł empirycznych pozwoliła na osiągnięcie celu badania – przeprowadzenie oceny przedsiębiorczości osób bezrobotnych na przykładzie powiatów pleszewskiego, jarocińskiego i ostrowskiego. Na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych (choć nie uznaje się ich jako reprezentatywne) można sformułować wniosek, iż bezrobotni są przedsiębiorczy lub wykazują chęć do kreowania przedsiębiorczych postaw. Wyniki uzyskanych badań ankietowych przeprowadzonych wśród bezrobotnych pokazują, że nikt z osób bezrobotnych nie uważa siebie, za osobę niezaradną, nieprzedsiębiorczą.

Obszerna literatura przedmiotu potwierdziła istnienie zarówno różnego rodzaju przedsiębiorczości, jak i czynników ją kształtujących. Nie zauważono dużych różnic w wyznaczeniu obszarów, z którymi kojarzy się przedsiębiorczość. Dla zdecydowanej większości praca jest obszarem najczęściej kojarzonym z przedsiębiorczością.

Podsumowując, wiek ma wpływ na chęć skorzystania ze środków unijnych. Osoby młodsze chętniej sięgają po fundusze unijne. Spowodowane może to być większą mobilnością wśród osób młodych np. poprzez Internet. Jednakże osoby starsze także wykazują duże zainteresowanie funduszami. Zamieszkiwany powiat nie ma wpływu na chęć skorzystania ze środków unijnych. Być może w południowej Wielkopolsce środki unijne są bardzo popularne, ale przede wszystkim jest to obszar, w którym mieszkańców cechuje tzw. „wielkopolska gospodarność”. Należałoby pomyśleć nad rozszerzeniem terenu badań na inne województwa i sprawdzić, czy przedsiębiorczość zależy od terenu zamieszkania. Ponadto, ciekawym wnioskiem jest fakt, że osoby będące na utrzymaniu członka rodziny, identyfikują siebie jako osoby przedsiębiorcze, co może sprzyjać kreowaniu postaw przedsiębiorczych. Osoby bezrobotne nie chcą być ciężarem dla rodziny, dlatego są zachęcane do działania.

Bardzo ważnym wnioskiem wynikającym z badania jest spostrzeżenie, iż źródło utrzymania bezrobotnych ma wpływ na kształtowanie postaw przedsiębiorczych. Wielu z nich wskazało, że usamodzielnienie się, a więc zwolnienie członka rodziny ze stałej bądź doraźnej pomocy finansowej, jest bardzo ważnym czynnikiem. Niezależność finansowa staje się motywacją dla osób, które pomimo wielu barier pragną ją osiągnąć poprzez samozatrudnienie. Może się ona okazać pomocna w podejmowaniu kroków idących ku realizacji celów przedsiębiorczych. Autor niniejszego opracowania jest świadomy, że mogą również występować inne zależności, których jednak, w zakresie różnych ograniczeń przedsiębiorczości, na podstawie przeprowadzonego postępowania badawczego nie można jednoznacznie określić.

Bibliografia

- Bieniok, H., 2007, *Kształtowanie postaw przedsiębiorczych młodzieży w rodzinie, szkole i uczelni*, w: Wachowiak, P., Dąbrowski, M., Maciejewski, B., *Kształtowanie postaw przedsiębiorczych a edukacja ekonomiczna*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa.
- Dyduch, W., 2008, *Teoretyczne podstawy pomiaru przedsiębiorczości z punktu widzenia efektywności organizacyjnej*, w: Dyduch, W., *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamięckiego w Katowicach, Katowice.
- Haber, L.H., 1995, *Wzory przedsiębiorczości w świadomości przyszłych menedżerów*, *Studia Socjologiczne*, nr 1-2.
- Kola-Bezka, M., 2013, *Elementy teorii przedsiębiorczości regionu*, w: Kosiedowski, W. (red.), *Przedsiębiorczość i innowacyjność w procesie rozwoju regionów Europy Środkowo-Wschodniej*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
- Kowalczyk, E., 2014, *Człowiek, organizacja, kariera: siła psychologii stosowanej*, Difin SA, Warszawa.
- Kraśniacka, T., 2012, *Innowacyjność jako wymiar przedsiębiorczości w małych i średnich firmach (wyniki badań)*, w: Jaremczuk, K. (red.), *Przedsiębiorczość – natura i atrybuty*, T. 1, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Prof. Stanisława Tarnowskiego, Tarnobrzeg.
- Kraśniacka, T., 2002, *Koncepcja rozwoju przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej*, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamięckiego w Katowicach, *Prace Naukowe*, Katowice.
- Kwiatkowski, E., 2013, *Bezrobocie*, w: Kryńska, E., Kwiatkowski, E., *Podstawy wiedzy o rynku pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Lichtarski, J. (red.), 2007, *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Piasecki, B. (red.), 2001, *Mała firma w teoriach ekonomicznych*, w: Piasecki, B. (red.), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Łódź.
- Piecuch, T., 2013, *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Pszczółowski, T., 1978, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław.
- Roszyk-Kowalska, G., 2014, *Przedsiębiorczość składową kompetencji osób prowadzących działalność gospodarczą na przykładzie organizacji z branży high-tech*, w: Wachowiak, P., Winch, S., *Granice w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, Oficyna Wydawnicza, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- Siuta-Tokarska, B., 2013, *Zasadnicze aspekty pomiaru przedsiębiorczości*, w: *Organizacja i Kierowanie*, nr 3, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, [https://ssl-kolegia.sgh.waw.pl/pl/KZiF/publikacje/koik/numery/Documents/2013_NR_3\(156\).pdf](https://ssl-kolegia.sgh.waw.pl/pl/KZiF/publikacje/koik/numery/Documents/2013_NR_3(156).pdf), [dostęp: 26.10.2016].
- Starzyńska, W., 2005, *Statystyka praktyczna*, wyd. 2., Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Szymczak, M. (red.), 2002, *Słownik języka polskiego PWN*. T. 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- Walczak, K., 2013, *Bezrobocie wyzwaniem dla praw pracy epoki postindustrialnej*, w: Góral, Z. (red.), *Bezrobocie i polityka zatrudnienia*, Wolters Kluwer Polska S.A., Warszawa.
- Wiatrak, A.P., 2003, *Pojęcie przedsiębiorczości, jej cele i rodzaje*, w: Jaremczuk, K. (red.), *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości – szanse i zagrożenia*, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg.
- Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady Europy nr 2006/962/WE z dnia 18 grudnia 2006 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie*, Dz. U. L. 394 z 30.12.2006, <http://eurlex.europa.eu/legalcontent/pl/TXT/PDF/?uri=CELEX:32006H0962&from=pl>, [dostęp: 17.03.2016].

ENTREPRENEURSHIP OF UNEMPLOYED PEOPLE OF SOUTHERN WIELKOPOLSKA IN EUROPEAN UNION PROJECT PERSPECTIVE

Abstract: The article aims to show entrepreneurship of unemployed people of southern Wielkopolska in European Union project perspective. In the theoretical part, based on the study of literature, author has tried to systematize concepts related to the subject of entrepreneurship and types of entrepreneurship. In the empirical part, the results of research, which was conducted using direct interviews and survey form, were presented. The research shows that residents of the county Pleszew, Ostrów and Jarocin are entrepreneurial and want to undertake activities through setting up own business.

Keywords: entrepreneurship, types of entrepreneurship, factors of entrepreneurship, unemployed person

Katarzyna Mierzejewska

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Zarządzania

Rozdział 2

Kobiecość w zarządzaniu

Streszczenie: Rozdział porusza tematykę obecności kobiet i ich roli w obszarze zarządzania. Zaprezentowano w nim różnice między kobietami i mężczyznami pod względem cech biologicznych, socjologicznych i psychologicznych. Poruszona została również kwestia wpływu cech kulturowo przypisywanych kobietom na styl ich zarządzania i przewodzenia. Zmiany systemów politycznych na świecie, postępujące procesy globalizacji i rozwój gospodarek przyczyniły się do zmiany systemów wartości społeczeństw, które przełożyły się także na modele zarządzania. Przeprowadzone w 12 krajach badania pokazały, iż współczesne zarządzanie oprócz wartości męskich potrzebuje również pierwiastka żeńskiego. Opracowanie unaocznia, że zróżnicowanie kadry kierowniczej pod względem płci to duża szansa dla przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: kobiety, mężczyźni, kobiecość, męskość, płć żeńska, płć męska, czas kobiet, kobiecy styl zarządzania, różnorodność

Wstęp

Zarządzanie, biznes i przywództwo przez długi okres w historii było kojarzone tylko z męskością, siłą, dominacją i rywalizacją. Wraz ze wzrostem uprawnień politycznych kobiet, zmianą modelu gospodarek oraz modelu życia rodzinnego, wywołaną między innymi rozwojem technologii oraz rozwojem gospodarczym społeczeństw, płć żeńska zaczęła być czynnym uczestnikiem życia gospodarczego. Coraz częściej kobiety obecne są w świecie biznesu i zajmują wysokie stanowiska w strukturach organizacyjnych. Choć trzeba mieć na uwadze fakt, że nadal spogląda się na nie przez pryzmat stereotypów i uprzedzeń wynikających z roli płci.

Celem niniejszego rozdziału jest dowiedzenie, że współczesna kultura zarządzania potrzebuje modelu zarządzania opartego na kobiecych wzorcach zachowań, a także rozwinięcia kobiecego stylu zarządzania, które jednocześnie ma stanowić dopełnienie stylu mężczyzn w kadrze kierowniczej. Stąd też problem badawczy w niniejszym

opracowaniu koncentruje się na odpowiedzi na pytanie, czy różnorodność płciowa w zarządzaniu jest wskazana i potrzebna? Do realizacji powyższego celu oraz rozwiązania problemu badawczego posłuży krytyczna analiza literatury oraz badania własne, polegające na wyróżnieniu najbardziej pożądanых cech psychologicznych na stanowiskach kierowniczych.

2.1. Różnice biologiczne, socjologiczne, psychologiczne kobiet i mężczyzn

W ubiegłym stuleciu, w szczególności w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych, żarliwe feministki próbowały dowieść, iż nie ma żadnych różnic między kobietami i mężczyznami. W ich przekonaniu dopatrywanie się dywersyfikacji zachowań przedstawicieli płci żeńskiej i męskiej ze względu na ich osobowość przyczyniało się wyłącznie do przypisywania nierównych ról społecznych. W latach osiemdziesiątych do głosu doszła mniejszość feministyczna utrzymująca, że nadal istnieją różnice między kobietami i mężczyznami [Lipsitz Bem 2000, s. 124, 146]. Należy jednak zwrócić uwagę, że w przypadku różnic miały one na myśli tylko płę kulturową (*gender*), kształtującą się przez obyczaje i procesy socjalizacji, a nie płę biologiczną (*sex*), która odnosi się do cech fizycznych [Lisowska 2010, s. 17]. Już w ubiegłym wieku o różnicach między płciami traktowali badacze, m.in. Termann i Miles. W swoich pracach badawczych dowiedli, iż kobiecość i męskość wykluczają się bezsprzecznie i leżą na dwóch przeciwległych końcach osi. W ich koncepcji nie było mowy o przenikaniu się tych dwóch rodzajów, a każde odstępstwo od przyjętych założeń nazwali patologią. Tak przyjętemu stanowisku sprzeciwiali się inni naukowcy, m.in. Wood i Eagly twierdzili, że istnieją dowody archeologiczne na to, iż kobiety i mężczyźni funkcjonują w obszarze prostego systemu socjoekonomicznego i są sobie prawie równi, biorąc pod uwagę przymiot władzy i autorytetu. Autorka niniejszego rozdziału utrzymuje, iż istnieją znaczące różnice między kobietami i mężczyznami oraz że są one uwarunkowane naturalnymi predyspozycjami obydwu płci, aczkolwiek dopuszcza odstępstwa od przyjętego założenia, ponieważ na kształtowanie zachowań i postaw jednostek oraz ich predyspozycji do zarządzania ma bez wątpienia także wpływ otoczenia społeczno-ekonomicznego, kulturowego i technologicznego.

Jakich różnic należy upatrywać między żeńskimi a męskimi przedstawicielami naszego gatunku? Pierwszą rozbieżnością, na którą powołuje się socjologia i psychologia rozwoju, jest możliwość posiadania potomstwa. Oczywiście jest, że rola ta w każdym zakątku świata należy do kobiet. Poprzez sprawowanie opieki nad dziećmi rozwijają one wysoki stopień wrażliwości i troski o drugiego człowieka. Swemu potomstwu poświęcają zdecydowanie więcej czasu i energii. Z kolei mężczyźni

w drodze ewolucji ukształtowali w sobie takie cechy jak: dominacja i rywalizacja, gdyż od zawsze skazani byli na walkę o jak najlepszą samicę z innymi osobnikami męskimi [Eagly, Carli 2008, s. 49–51]. Przedstawicielki płci pięknej, zdając sobie sprawę z faktu, iż są ograniczone tylko daną liczbą potomstwa są świadome, że powinny wybrać dla swoich dzieci jak najlepszego ojca. W związku z tym kobiety rozwinęły w sobie wysoki stopień odpowiedzialności. Co więcej, socjologia przypisuje im większą nieśmiałość, wstrzemięźliwość od kontaktów seksualnych oraz dążność do monogamii. Z kolei mężczyźni charakteryzują postawy agresywne, rozwiązłość seksualna, niewierność, izolowanie partnerek od innych mężczyzn oraz brak tolerancji [Lipsitz Bem 2000, s. 29–30]. Warto zaznaczyć, iż dawniej status społeczny mężczyzny odpowiadał zarówno statusowi reprodukcyjnemu, jak i zagwarantowaniu kobiecie środków koniecznych do wykarmienia potomstwa [Browne 2002, s. 117]. Uwarunkowania biologiczne oraz brak technologii nakreślały życiowe role kobietom i mężczyznom. W konsekwencji czego uzupełniali się oni wzajemnie i nie stanowili dla siebie konkurencji [Lipsitz Bem 2000, s. 43].

Pradawna rywalizacja mężczyzn o władzę, status społeczny, dominację i chęć podporządkowania sobie innych występuje nadal i jest wyraźnie obecna w miejscach pracy. Większa masa ciała oraz sprawność fizyczna pomagają im przyjmować agresywne postawy i zachowania. Płeć męska dobitniej aniżeli płeć piękna potrafi demonstrować swój autorytet i wyższą pozycję czy stanowisko w pracy. Zdecydowana większość literatury oraz przeprowadzone badania potwierdzają, iż mężczyźni są bardziej asertywni niż kobiety. Dla pierwszych bycie asertywnym oznacza zaznaczenie swojego autorytetu w sposób bezsprzeczny, bezwarunkowy i władczy. Kobiety poprzez bycie asertywnym rozumieją respektowanie praw innych ludzi na równi ze swoimi, dlatego przemawia przez nie bardziej łagodna postawa. Badania nad płcią męską potwierdzają, że mężczyźni w większości przypadków przejawiają większą niż kobiety inicjatywę oraz skłonność do podejmowania ryzyka, co jest konsekwencją braku długofalowego myślenia oraz koncentracji na bieżącym momencie bez skrupulatnej analizy każdego z możliwych scenariuszy. Co więcej, uczeni traktujący o męskości dowodzą, iż u mężczyzn bardziej rozwinięty jest obszar logicznego myślenia, przez co przyjmuje się, że ich domeną są kompetencje twarde. Badania pokazują także, iż płeć męska bardziej aniżeli żeńska, wykazuje się konsekwencją działań i bardziej koncentruje się na czynnościach wspierających ich samych oraz ich autopromocję. Co w rzeczywistości skutkuje dużą pewnością siebie oraz przekonaniem o swojej niezawodności [Lipsitz Bem 2000, s. 46–47; Eagly, Carli 2008, s. 49–60; Budrowska, Duch-Krzystoszek, Tiktow 2003, s. 165–167].

W przeciwieństwie do mężczyzn kobiety przez ekspertów z zakresu tematyki kobiecej uznawane są za jednostki, które koncentrują się bardziej na drugim człowieku. Płeć piękna dba o interes całej grupy, pragnąc jednocześnie zadowolić każde indywidualium z osobna, okazują pomoc, kobiety bardziej skłonne są do dzielenia się wiedzą oraz swoimi doświadczeniami. Okazywanie dobroci i życzliwości to dla wielu

kobiet oczywistość i misja, którą w życiu została im nadana i którą mają do wypełnienia. W ich podświadomości zakotwiczona jest chęć i jednocześnie obowiązek niesienia pomocy osobom potrzebującym. W sporej większości sytuacji kobiety czują się odpowiedzialne za wspólne przedsięwzięcia, a w ich działania wpisana jest współzależność, kooperatywność i samoświadomość. Płci żeńskiej przypisuje się również wielozadaniowość, podzielność uwagi oraz, co jest bardzo istotne, większą łatwość wcielania się w odmienne role życiowe. Kolejnym atutem, który przypisuje się kobietom, jest inteligencja emocjonalna. Jak potwierdzają badania naukowe, jest ona bardziej rozwinięta u kobiet niż u mężczyzn. Tym samym uważa się, iż kobietom jest łatwiej wczuć się w sytuację drugiej osoby, odczuć empatię, zrozumienie oraz przyjąć postawę stosowniejszą do danej sytuacji. Ponadto wysoka inteligencja emocjonalna przyczynia się do zachowania dobrego nastawienia, rozbudza inspirację i motywację w osobie obcującej z osobą inteligentną emocjonalnie. Jest tym, co określa się kobiecą intuicją, a więc wiedzą niezbędną do rozwiązania problemu bez możliwości logicznego wytłumaczenia. Nie bez przyczyny twierdzi się, że kobiety charakteryzują się lepszymi kompetencjami interpersonalnymi, w szczególności umiejętnościami komunikacyjnymi. Potrafią słuchać lepiej niż mężczyźni. Ponadto często krytykowana potrzeba poczucia bezpieczeństwa u kobiet jest zjawiskiem pozytywnym przy podejmowaniu decyzji w dobie niestabilności gospodarczej. Kobiecości przypisuje się myślenie długofalowe oraz większą niż w przypadku mężczyzn orientację na przyszłość. Płeć piękna informację wychwytuje falowo, a nie jak mężczyźni, liniowo. Istotną cechą utożsamianą z kobietami i wskazywaną przez naukowców jest uczciwość i zasady moralne. Kobiety uważane są za bardziej odporne na pokusy niż mężczyźni, a tym samym łatwiej im dochować etyki biznesu. W czasach zmagania się z korupcją i innymi nieetycznymi praktykami cechy te są bardzo pożądane w kadrze zarządzającej i kierowniczej [Budrowska 2003, s. 68-76; Budrowska, Duch-Krzysztozek, Titkow 2003, s. 164-166; Eagly, Carli 2008, s. 60-75; Majewska-Opiełka 2011, s. 301-307]. Co więcej, na uwagę zasługuje jeszcze jeden bardzo istotny fakt, który potwierdzają badania naukowe. Kobiety rozwinęły w sobie taką samą chęć posiadania władzy jak mężczyźni. Różni ich jedynie sposób osiągania celu. Płeć piękna nie rozważa w tak dużym stopniu jak płeć przeciwna władzy w kategorii rywalizacji i hierarchii. Chęć posiadania władzy demonstrują przez wspomnianą już współpracę i współzależność [Eagly, Carli 2008, s. 73]. Często krytykowana i uznawana za słabość – kobieca delikatność, łagodność, wrażliwość, emocjonalność, łaskawość, okazywanie uczuć i współzależność oraz niedoceniana zdolność abstrakcyjnego myślenia są bardzo dużą wartością w zarządzaniu [Budrowska 2003, s. 70].

Analizując cechy przypisywane każdej z płci, można dojść do wniosku, że uzupełniają się one nawzajem. Komplementarność cech i zachowań mężczyzn i kobiet opisuje dwóch badaczy, którzy o cechach psychologicznych kobiet mówią w kontekście orientacji. David Bakan, traktując o orientacji czynnikowej, w swoich rozważaniach

przypisuje ją mężczyznom. Orientację tę należy rozumieć jako troskę o samego siebie. Kobiety wiąże zaś z orientacją grupową, która oznacza troskę o relacje z innymi. Z kolei Tolcotta Parsonse wspomina o orientacji instrumentalnej lub, zwanej inaczej, zadaniowej wśród mężczyzn, na którą składają się takie elementy, jak: rozumienie i postrzeganie zasad i procedur, rozwiązywanie problemów, wysokie standardy pracy, egzekwowanie wykonywania zadań na stanowiskach pracy. Orientację ekspresyjną lub zwaną także interpersonalną odnosi do kobiet. Charakteryzuje się ona harmonijną pracą w zespole, troską o jego dobro i chęcią niesienia pomocy oraz życzliwość [Lipsitz Bem 2000, s. 146; Eagly, Carli 2008, s. 186-187]. Według amerykańskiej badaczki Carol Gilligan nadmienione orientacje są widoczne już w dzieciństwie u kobiet i mężczyzn. Podkreśla ona również, że mężczyźni skupiają się na swoich indywidualnych osiągnięciach, w przeciwieństwie do nich kobiety koncentrują się na związkach z innymi [za: Budrowska 2003, s. 70]. Bogusława Budrowska uważa zaś za stereotypowe podejście, iż kobiety zawsze wykazują większą orientację ekspresyjną niż mężczyźni, a mężczyźni zawsze większą orientację instrumentalną niż kobiety [Budrowska 2003, s. 77-78]. Omawiając orientacje, warto przywołać badania dwóch Amerykanek z lat osiedziesiątych – Alice H. Eagly i Blair T. Johnson – które pokazują, że kobiety i mężczyźni piastujący kierownicze stanowiska są prawie tak samo zorientowani na zadania. Jedynie orientacja interpersonalna jest nieco większa u kobiet niż u mężczyzn. Najwyższe zorientowanie na ludzi ujawniają przedstawicielki płci pięknej, które nie znajdują się na kierowniczych stanowiskach [Eagly, Johnson 1990, s. 246-247].

Kolejnym istotnym punktem, który zasługuje na uwagę, jest sposób oceny własnej osoby przez mężczyzn i kobiety. Ci pierwsi mają tendencję do postrzegania siebie jako jednostki bardzo kompetentne i godne pochwały za dokonane czyny. Kobiety zaś szukają dowodów na potwierdzenia swoich kompetencji. Wykazują tendencję do niedostrzegania swoich dokonań i są mniej skłonne niż mężczyźni do nagradzania się za swoje sukcesy. W przeciwieństwie do nich mężczyźni nagradzają się chętnie, a czasami wręcz przeceniają swoje osiągnięcia. Te skłonności odzwierciedlają się w zachowaniach kobiet, które własne potrzeby i pragnienia podporządkowują życzeniom i potrzebom innych osób. Natomiast mężczyźni odrzucają zazwyczaj wszystkie zachowania, które wskazywałyby na ich podporządkowanie się [Lipsitz Bem 2000, s. 151]. Co więcej, badania potwierdzają, iż kobiety mają niższe poczucie własnej wartości niż płęć przeciwna. Dlatego też odczuwają potrzebę wyęźonej pracy, aby stanąć na równym poziomie z mężczyznami. Ponadto, prace badawcze dowodzą, iż sukcesy kobiet wpływają negatywnie na dobre samopoczucie mężczyzn. Dlatego też można spotkać się ze stosunkowo częstym przypisywaniem sobie przez nich sukcesów płci pięknej [Budrowska, Duch-Krzystoszek, Titkow 2003, s. 169-170].

Uwagę zwraca fakt, iż kobiety w krajach rozwiniętych przejawiają więcej cech, które tradycyjnie są postrzegane jako męskie, np. ambicja czy asertywność. Jak same jednak powtarzają nie stały się one przez to mniej kobiece, czyli mniej czułe, wrażliwe

i wyrozumiałe, a jedynie nauczyły się, jak rozwijać w sobie cechy psychologiczne uznawane za męskie. Badania pokazują, iż mężczyźni nie ulegli praktycznie żadnym zmianom, co oznacza, że nie doskonalą w sobie cech uznawanych za tradycyjnie kobiece [Twenge 1997, s. 305-320].

Szereg przeprowadzonych badań wskazuje na to, iż kobiety ze swoimi cechami, ukształtowanymi w drodze ewolucji nie mają mniejszych predyspozycji do zarządzania. Charakteryzuje je jedynie inny, bardziej demokratyczny, partycypacyjny, kooperacyjny, partnerski styl przewodzenia. W przypadku płci przeciwnej traktuje się zdecydowanie częściej o bardziej autokratycznym stylu przewodzenia. Amerykańska naukowiec – Judy Rosener wskazuje na dwa odmienne modele w przewodzeniu kobiet i mężczyzn. Model nakazu i kontroli, wybierany częściej przez mężczyzn oraz interaktywny, wybierany przez kobiety. Tradycyjny męski sposób zarządzania to właśnie kontrola, chłódność emocjonalna, współzawodnictwo i wartość autorytetu. Kobięcy styl to zaś, według Judy Rosener, styl nasycony kooperacją, współpracą w zespole, empatią i intuicją [Rosener 2003].

Tak jak w przypadku rozważań nad różnicami cech lub ich braku, istnieją zwolennicy i przeciwnicy mówienia o stylach przewodzenia w kontekście płci. Przykładem badacza, który podważa styl kierowania zdeterminowany tylko przez płeć jest Garry N. Powell. Uważa on, że nie ma znaczących różnic w stylach przewodzenia między kobietami i mężczyznami, gdyż mają oni podobny potencjał oraz motywację, aby dobrze zarządzać i kierować ludźmi. Zaznacza jednak, że kobiety wykazują niewielką tendencję do demokratycznego stylu przewodzenia, mężczyźni mają zaś skłonności do bardziej autokratycznych rządów. Kategorycznie zaprzecza, aby płeć była czynnikiem decydującym o sukcesie w biznesie, gdyż zarówno kobiety, jak i mężczyźni mogą być świetnymi lub beznadziejnymi kierownikami [Powell 2003, s. 362]. Pod tym stwierdzeniem podpisuje się również Bernard Bass. Uważa on, że istnieje wystarczająca liczba dowodów, która nie pozwala stwierdzić, aby istniały różnice w stylach zarządzania między kobietami i mężczyznami [za: Eagly, Carli 2008, s. 183].

Niektórzy naukowcy, traktujący o zachowaniach płci męskiej i żeńskiej w biznesie, uważają, że istnieją tylko różnice między kobietami, które piastują i nie piastują kierownicze stanowiska. Pomiędzy mężczyznami, pełniącymi i nie pełniącymi funkcji przywódczych, nie zauważa się żadnych rozbieżności w zachowaniach [Budrowska 2003, s. 79]. Alice H. Eagly i Blair T. Johnson, na podstawie badań przeprowadzonych w latach osiemdziesiątych poprzedniego wieku, doszły do wniosku, że osoby nietrenowane na kierownicze stanowiska zachowywały się bardziej stereotypowo do swojej płci. Oznaczałoby to, że potrzeba przyjęcia określonych postaw i zachowań na stanowiskach kierowniczych osłabia stereotypowe zachowania [Eagly, Johnson 1990, s. 233-256]. Dlatego też niektórzy naukowcy zakładają, że mężczyźni i kobiety zachowują się podobnie, jeśli posiadają taki sam status i władzę [Budrowska 2003, s. 76]. Jedno nie podlega wątpliwości, osoby, które zajmują wyższe stanowiska, niezależnie

od płci, są na ogół bardziej kompetentne, asertywne i pewne siebie. W przypadku kobiet zadanie jest jednak o tyle utrudnione, że muszą one połączyć dwie role: szefa i kobiety, a co za tym idzie dwa odmiennie postrzegane aspekty: władzę i swoją płć, kompetencję i asertywność z życzliwością i delikatnością. Dlatego też znalezienie idealnego stylu zarządzania w odpowiednim kontekście bywa nieraz niezmiernie trudnym zadaniem, a kobiety muszą wykazać się na tyle elastyczną postawą, aby móc podołać odpowiednim zadaniom [Eagly, Carli 2008, s. 185-186]. Psycholog Iwona Majewska-Opiełka uważa jednak, że kobiety nie tylko są w stanie podołać temu zadaniu, ale także rozwinąć styl zarządzania, dzięki któremu odniosą sukcesy. Nastął bowiem czas kobiecego stylu zarządzania, który bogaty jest w inteligencję emocjonalną, uczciwość, sprawiedliwość i współdziałanie. Jej zdaniem poprzez nabyte w drodze ewolucji cechy psychologiczne kobiet i mężczyzn zawsze będą wpływać w odmienny sposób na ich style zarządzania i przewodzenia [Majewska-Opiełka 2012, s. 242].

2.2. Kobięcy styl zarządzania

Autorka niniejszego rozdziału zakłada, iż kobiety i mężczyźni zawsze, choćby w niewielkim stopniu, będą różnili się od siebie, nawet zajmując takie same stanowiska w hierarchiach organizacyjnych. Wpływy biologiczne oraz wzorce zachowań ról płciowych w poszczególnych kulturach są przyczyną istnienia różnic w przewodzeniu i zarządzaniu między płciami.

Tak jak zostało nadmienione już wcześniej, mężczyznom przypisywany jest autokratyczny styl przewodzenia. I to właśnie ten styl uważany jest za przyczynę pogorszenia atmosfery w miejscu pracy. W pierwszej fazie pracownicy próbują wykazać się jak najlepszą wydajnością i zaangażowaniem, jednakże wysoki poziom stresu i ciągłego napięcia skutkuje powolnym wypalaniem się, a w efekcie spadkiem produktywności [Oppermann, Weber 2000, s. 37]. Jednakże badania wykazują, że w niektórych sytuacjach męska surowość, autorytaryzm i nieustępliwość są zjawiskiem pozytywnym, zwłaszcza gdy konieczne jest podjęcie szybkiej i konkretnej decyzji [Eagly, Carli 2008, s. 189].

Statystyki potwierdzają, że kobiety, które pracują w dużych spółkach, rzadziej sięgają po autokratyzm aniżeli te, które pracują w małych firmach [Lisowska 2009, s. 123]. Prowadzenie autokratycznych i apodyktycznych rządów przez kobiety jest negatywnie postrzegane i spotyka się z niezadowoleniem. Zamiast poprawiać swój wizerunek, tracą go. Jak wynika z badań nad stylami przywództwa, kobiety akceptowane i lepiej postrzegane są, gdy optują za demokratycznym, partycypacyjnym stylem zarządzania. Wyjątek stanowi wiedza ekspercka, gdy są w jej posiadaniu, otrzymują tak zwane społeczne przyzwolenie na bycie bardziej surowymi. Co naj-

gorsze, kobiety często wpadają w pułapkę, gdy usiłują budować standardy oparte o typowo męskie wartości i stworzyć tradycyjną męską kulturę zarządzania. Próba zmiany postrzegania kobiety w biznesie niestety często przynosi efekty odwrotne i wiąże się z negatywnymi skutkami dla płci pięknej [Brannon 2002, s. 415; Budrowska 2003, s. 80–82, Lisowska 2009, s. 125]. Trudne dla kobiet jest również pełnienie roli nietypowej dla swojej płci. Przykładowo kobieta w zarządzie klubu piłkarskiego poprzez pryzmat stereotypowego postrzegania płci może być oceniana jako mało kompetentna. Kobietom, które znajdują się w opisywanej sytuacji, poleca się przyjęcie postawy bardziej agresywnej, która uniemożliwi utratę autorytetu [Eagly, Carli 2008, s. 188]. Poza tym warto dodać, iż postrzeganie kobiet oraz ich możliwości wywierania wpływu zależy od ich wieku. Amerykańska badaczka dowiodła, iż starsze kobiety postrzegane są jako silniejsze, mniej wrażliwe i bardziej dyspozycyjne, gdyż nie muszą już poświęcać się opiece nad dziećmi, a co za tym idzie, mogą pozwolić sobie na bardziej surowy styl zarządzania. W przeciwieństwie do nich mężczyźni wraz z wiekiem tracą na rynku pracy, a wręcz mogą być postrzegani jako słabi [Cleveland, Stockdale i Murthy 2000, s. 141].

Naukowcy podjęli temat wpływu kultury na styl przewodzenia i zarządzania. Badania Jerzego Męczyńskiego przeprowadzone na początku tego stulecia dowodzą, iż społeczeństwo polskie uznało, że dobry kierownik to taki, któremu przyświeca autorytaryzm, asertywność i dominacja. Ta sama ankieta przeprowadzona w Wielkiej Brytanii pokazała, że Brytyjczycy w przełożonych i zarządzających widzą osoby empatyczne, zauważające potrzeby innych i potrafiące zaszczepić swoją wizję podwładnym [za: Budrowska, s. 89]. Ewa Lisowska przeprowadziła badania wśród polskich i zachodnioeuropejskich kierowników. Z badań wypływają następujące wnioski: polskie menedżerki przewodzą w sposób zbliżony do kierowników z Europy Zachodniej, przyjmując podobne wartości za wyznacznik odniesienia sukcesu. Także przeważająca większość polskich kierowników za priorytety uznaje: płynność finansową, dynamiczny rozwój organizacji oraz silną markę, jednakże Polki na stanowiskach kierowniczych oprócz płynności finansowej i dynamicznego rozwoju firmy stawiają przede wszystkim na satysfakcję pracowników. Cele te tożsame są z celami menedżerów zachodnioeuropejskich, którzy oprócz maksymalizacji zysków, stawiają na satysfakcję interesariuszy swoich przedsiębiorstw. Kluczowy wniosek z przeprowadzonych badań zawiera się w stwierdzeniu, że polscy kierownicy płci męskiej przejawiają większy stopień autorytaryzmu niż badani zarządzający w Europie Zachodniej [Lisowska 2001, s. 30].

Coraz częściej w literaturze zajmującej się kobietami i ich rozwojem zawodowym pojawiają się głosy, że model nakazu, zakazu i nadmiernej kontroli należy zamienić na bardziej interaktywny, partnerski. W zapomnienie powinny odejść sztywne schematy, zasady rywalizacji; w zarządzaniu powinno kierować się założeniami zasady *win-win* [Majewska-Opiełka 1998, s. 209; Budrowska 2003, s. 88]. Powinien zmienić się język menażerów i liderów, który jest narzędziem demonstrującym

status i pozycję. Kobiety mają tendencję do łagodnych stwierdzeń, w większości przypadków uwidacznia się w nich bliskość i delikatność, a nie jak w przypadku mężczyzn znaczna krytyka i agresywność wypowiedzi [Oppermann, Weber 2000, s. 74-75]. I to właśnie ten język powinien dominować we współczesnym zarządzaniu, w którym, oprócz konkretnych decyzji, powinno znaleźć się miejsce na współpracę.

2.3. Czas kobiet w zarządzaniu

Już w pierwszej dekadzie tego wieku zaczęto mówić o nowym modelu gospodarki, w którym kulturowo przypisywane kobietom cechy psychologiczne uznano za kluczowe. Umiejętność nawiązywania kontaktów, rezygnacja z przywiązywania dużej uwagi do statusu, chęć kooperacji i chęć dzielenia się wiedzą – to mocne strony kobiet, które według Toma Petersa są dużą szansą dla współczesnego zarządzania [Peters 2005, s. 270-272]. W taki też sposób narodził się model zarządzania *management by love*, czyli zarządzania przez miłość, który z założenia ma zastąpić model zarządzania przez strach: *management by fear*. Pierwszy model opiera się na cechach kulturowo przypisywanych płci żeńskiej [Lisowska 2009, s. 117]. Wprowadza to dużą zmianę w paradygmat zarządzania. Dobro całej organizacji, współpraca i mediacja zamiast stałej walki i rywalizacji.

Pochylając się nad rolą kobiet we współczesnych koncepcjach zarządzania, zorientowanych m.in. na różnorodność w przedsiębiorstwach, autorka niniejszego rozdziału postanowiła zbadać postrzeganie kobiet w zarządzaniu przez społeczeństwa różnych ras i narodowości. W roku 2014 przeprowadziła badania, które miały na celu wskazanie, które cechy, według pytanym przedstawicieli różnych społeczeństw, są najbardziej pożądane u osób na kierowniczych stanowiskach. Badania przeprowadzono w 12 krajach świata: Polsce, Niemczech, Szwajcarii, Irlandii, Włoszech, Hiszpanii, USA, Meksyku, Boliwii, Turcji, Egipcie i Chinach, w sumie na grupie 720 osób, z czego 67,4% stanowiły osoby w wieku od 21 do 30 lat. Ankietowani zostali poproszeni o wskazanie najważniejszych cech, którymi powinien wyróżniać się lider. Mogli oni dokonać wyboru spośród 12 następujących cech: poczucie własnej wartości, pragnienie rozwoju, komunikacja, empatia, zaangażowanie, uczciwość i inne wartości moralne, inicjatywa, odwaga, wizja, entuzjazm, umiejętność współpracy, umiejętność współzawodnictwa. Wśród trzech najważniejszych cech, na które wskazali niemal wszyscy ankietowani, oprócz mężczyzn z Egiptu, znalazła się komunikacja. Składa się na nią umiejętność mówienia, słuchania, odczytywania mowy niewerbalnej. Jak potwierdziło to wiele przeprowadzonych dotychczas badań, jest ona jakościowo lepsza u płci żeńskiej. Warte uwagi jest także to, że w krajach, takich jak: Polska, Niemcy, Szwajcaria, Irlandia i USA zarówno wśród kobiet, jak i mężczyzn została uznana za najistotniejszą cechę u lidera. Wśród najistotniej-

szych cech znalazła się także umiejętność współpracy. Wskazali na nią zarówno badane kobiety, jak i mężczyźni z Polski, Niemiec, USA i Chin. Za decydującą uznały ją również kobiety ze Szwajcarii, Włoch, Meksyku, Turcji i Egiptu. Kraje te, oprócz Szwajcarii, charakteryzuje wysoki stopień kolektywizmu, który cechuje dobro wspólnoty, a nie jednostki. Przedstawicielki płci żeńskiej w większym stopniu niż mężczyźni zajmują się w tych krajach domem, a nie prowadzeniem aktywnego życia zawodowego. Dlaczego Szwajcarki znalazły się w tej grupie? Przez długie lata koordynowały działania dnia codziennego, opiekowały się dziećmi i wykonywały prace domowe. Wykluczone były z życia zawodowego, politycznego i publicznego; prawo do głosowania otrzymały dopiero w roku 1990. Taki stan rzeczy jest odpowiedzią na pytanie, dlaczego umiejętność współpracy jest tak ważną cechą dla kobiet z wymienionych krajów. W przeciwieństwie do nich, mężczyźni z Hiszpanii, Włoch, Meksyku, Boliwii, Turcji i Egiptu wskazywali częściej na: inicjatywę, odwagę i pewność siebie jako kluczowe cechy dla osoby na kierowniczym stanowisku. Dodatkowo za jedną z trzech najbardziej kluczowych cech u lidera w Niemczech, Szwajcarii, Irlandii i kobiet w USA wskazano na uczciwość i inne wartości moralne. Tym samym wnioskować można, że w szczególności w krajach Zachodu panuje przekonanie, że osoby na stanowiskach kierowniczych, zarządzające i kierujące ludźmi, powinny posiadać cechy psychologiczne, które przypisywane są kobietom, tj. wysoko rozwinięte umiejętności komunikacyjne, umiejętność współpracy i inne wartości moralne. Choć jeszcze raz zaakcentować należy, iż respondenci z prawie wszystkich badanych krajów uważają umiejętności komunikacyjne za fundamentalne. A co za tym idzie, pojawia się szansa dla kobiet i potrzeba ich obecności na wyższych szczeblach hierarchii organizacyjnych.

W celu zweryfikowania jakiego stylu potrzeba dziś zarządzającym, zadano badanym jeszcze jedno pytanie. Mianowicie, którego przełożonego by preferowali, tego, który stawia na współpracę, czy rywalizację. Odpowiedzi potwierdzają fakt, iż niemal cały świat optuje dziś za współpracą. W przypadku pytanek kobiet z Niemiec, Irlandii, Hiszpanii, Egiptu i Chin oraz badanych mężczyzn z Polski, Niemiec, Meksyku i Chin uzyskano wartość 100% dla współpracy. Najniższe wartości co do współpracy, choć jednak nadal wysokie uzyskano wśród mężczyzn z Egiptu – 66% i mężczyzn z Turcji – 73%. Patrząc na to zagadnienie w kategoriach wymiarów kulturowości, badane społeczeństwa wykazują dziś orientację żeńską, wobec czego można wnioskować, że w pracy będą oczekiwać partycypacyjnego stylu przewodzenia, a więc stylu, który chętniej wybierają kobiety niż mężczyźni.

Przeprowadzone badania potwierdziły, iż społeczeństwa pozytywnie postrzegają kierowników o żeńskich cechach psychologicznych i umiejętnościach asygnowanych kobietom. Jak można na tej podstawie wnioskować, o takich przełożonych będzie się dziś zabiegać. Także Unia Europejska podkreśla istotę dowartościowania kobiecych talentów w miejscach pracy. Ich nadal niska obecność na najwyższych szczeblach przedsiębiorstw (23,3% kobiet w zarządach wszystkich spółek zareje-

strowanych do kwietnia 2016 w Unii Europejskiej) [Komisja Europejska 2016], jest postrzegana przez instytucje europejskie jako zjawisko negatywne. Komisja Europejska utrzymuje, iż przedsiębiorstwa dzięki kobietom mogą wzbogacić się o umiejętności, których od dawna potrzebowały; przede wszystkim o inteligencję emocjonalną, która reflektuje pozytywnie na sposób komunikacji oraz pomaga rozwinąć intuicję. Sprawiedliwe nagradzanie kobiet za wykonywaną pracę, umiejętności i wiedzę, zdaniem europosłów, może przyczynić się do wzrostu produktywności, efektywności i wyników finansowych. Władze Unii Europejskiej utrzymują, iż to najczęściej kobiety posiadają umiejętność zjednania sobie pracowników i zatrzymania najbardziej utalentowanych osób w organizacjach, a także umiejętność budowania pozytywnego wizerunku przedsiębiorstw. Co więcej, badania pokazują, że awansowanie kobiet na wyższe stanowiska zmienia kulturę organizacyjną. Kobiety chętniej ofiarują datki na cele społeczne, propagują ideę zrównoważonego rozwoju oraz społecznej odpowiedzialności biznesu. Działania te odsłaniają, iż jeszcze do niedawna krytykowana natura kobiet, a więc dobroć i wrażliwość na potrzeby drugiego człowieka, są pozytywnymi zjawiskami i budują przewagę konkurencyjną nad innymi, a co więcej, wzmacniają pozytywny wizerunek przedsiębiorstw [Komisja Europejska 2014, s. 8].

2.4. Wyzwania dla zarządzania w przyszłości

Specjaliści z zakresu zarządzania zasobami ludzkim nie mają wątpliwości, iż współczesne zarządzanie potrzebuje liderów o renesansowym typie wykształcenia i umiejętnościach. Renesansowość pozwala zachować większą bystrość umysłu, realizm i odpowiedzialność, a ponadto rozwijać kompetencje miękkie. A to właśnie te kompetencje są kluczowe na stanowiskach kierowniczych. Im wyższy szczebel w hierarchii organizacyjnej, tym istotniejsze są kompetencje determinujące jakość zarządzania zasobami ludzkimi [Lisowska 2009, s. 122-123]. Co więcej, amerykańska antropolog i badaczka zachowań ludzkich – Helen Fisher, wskazuje na istotę myślenia kontekstowego i sieciowego w zarządzaniu. Kobiety posiadają zdolność brania pod uwagę większej ilości szczegółów i czynników przy podejmowaniu decyzji, a także więcej możliwych rozwiązań, w zależności od kontekstu sytuacji. Organizacja składa się z mnóstwa materialnych i niematerialnych zasobów, które są od siebie współzależne, a co za tym idzie wymaga holistycznego spojrzenia. Na dodatek, dziś w organizacjach bardzo widoczna jest tendencja do tworzenia płaskich struktur organizacyjnych, co skutkuje dużą potrzebą elastyczności i pracy w zespole [Fisher 2003, 21-23]. Zarządzaniu towarzyszy ciągle zmiana, dlatego też kobieca zmienność nie powinna wzbudzać negatywnych konotacji. Co więcej, jak zostało już wcześniej nadmienione, kobiety mają większą zdolność do przyswajania cech mę-

skich, co daje im szansę na rozwinięcie w sobie androgynicznej osobowości. Badania potwierdzają, że osoby androgyniczne przejawiają większą elastyczność zachowań, są bardziej wrażliwe na zewnętrzne wymagania. Dobierają postawy i zachowania, które są skuteczniejsze w danym kontekście sytuacyjnym. Stosują raz męskie, raz żeńskie zachowania. Osobowość androgyniczna oznacza większą emocjonalność, ale i dominację, wyższą samoocenę i silniejszą osobowość.

Ideą niniejszego opracowania nie jest krytykowanie męskich cech psychologicznych i ich negowanie w zarządzaniu. Zamyśłem nie jest wyeliminowanie męskich wartości w kulturach organizacyjnych, a jedynie ich urozmaicenie o cechy i wartości kobiece. Różnice wynikające z predyspozycji każdej z płci przyczyniają się do utrzymania różnorodności w przedsiębiorstwach, której celem jest odniesienie zamierzonych korzyści. Odmienne podejście do rozpatrywanych kwestii, może przyczynić się do bardziej kreatywnych rozwiązań. Niepokój budzi tylko jedna materia. Promowanie walorów kobiecych może urazić męską dumę, a w konsekwencji zaowocować buntem, oporem i atakiem. Mężczyźni rywalizują już nie tylko między sobą, ale także z kobietami na różnych płaszczyznach życia. Sygnalizuje to wyraźny poziom niepokoju i zagrożenia wśród mężczyzn. Zjawisko to ma miejsce w szczególności w społeczeństwach, w których kobiety długo nie były aktywne w życiu zawodowym [Majewska-Opiełka 2011, s. 14-15].

Psycholog Iwona Majewska-Opiełka uważa, iż mężczyźni powinni zdać sobie sprawę z faktu, że kobiety nie są ich wrogami ani nie stanowią dla nich żadnego zagrożenia. W zamyśle kobiet nie jest pozbawienie ich władzy i wpływów, a jedynie możliwość pełnego uczestnictwa w podejmowaniu kluczowych decyzjach biznesowych [Majewska-Opiełka 2012, s. 343-356]. Dziś kobieta w organizacji to tak zwane *ezer kenegdo*, co oznacza „rozpaczliwie potrzebna, bez której nie da się nic zrobić” [za: Majewska-Opiełka 2011, s. 20]. Jedyne czego potrzebują przedstawicielki płci żeńskiej, to wsparcia ze strony mężczyzn, takiego, aby mogły wspinać się po szczeblach hierarchii organizacyjnych, aby zadanie to było im ułatwiane, a nie utrudniane. Mężczyźni muszą wyzbyć się obawy o swoją przyszłość; lęku, że kobiety mogłyby zająć ich miejsca. Można przypuszczać, że mężczyźni boją się utraty kontroli i potrzeby wykonywania swojej pracy lepiej. Do teraz to zawsze kobiety musiały wykonywać swoją pracę najlepiej jak tylko potrafią, aby móc wkupić się w łaski mężczyzn i udowodnić, że są warte swoich stanowisk. Oficjalne przyznanie przez płęć męską, że kobiety mogą być w jakiś dziedzinach od nich lepsze, oznacza całkowite oddanie im ich zasług i bezwzględne zaprzestanie przypisywania sobie ich osiągnięć wynikających z ich rzetelnej i ciężkiej pracy [Eagly, Carli 2008, s. 225].

Masę krytyczną obecności kobiet na najwyższych szczeblach kierowniczych mogłoby zmienić wprowadzenie parytetów, które gwarantowałyby kobietom miejsca w zarządach spółek. Jednakże, jak pokazuje szereg badań, także wspomniane badania przeprowadzone przez autorkę niniejszego opracowania w roku 2014, większość społeczeństw europejskich i północnoamerykańskich, w szczególności mężczyzn

jest przeciwna temu rozwiązaniu. Inaczej kształtowały się wielkości w krajach kultur pozaeuropejskich, gdzie zarówno kobiety, jak i mężczyźni byli za wprowadzeniem parytetów do organizacji. Zdania Europejki są podzielone, choć tylko Szwajcarki i Włoszki są przeciw kwotom. Poza tym większość badanych kobiet w pozostałych 10 krajów, w tym spoza Europy, były za wprowadzeniem parytetów. Kobiety wyrażające niechęć do kwot zazwyczaj utrzymują, iż są w stanie poradzić sobie same i nie potrzebują pomocy, aby zrealizować swoje cele i dotrzeć tam gdzie ich nadal najmniej. Warto zadać sobie jednak pytanie, czy są one na tyle zsolidaryzowane i silne, aby tego dokonać?

Kluczowe dla niniejszych rozważań są fakty i liczby, które pokazują, iż obecność kobiet na stanowiskach kierowniczych i decyzyjnych przyczynia się do sukcesów przedsiębiorstw. Im wyższe zróżnicowanie kadry kierowniczej pod względem płci, tym lepsze wyniki. Potwierdzają to m.in. badania znanego na całym świecie Instytutu Catalyst, zajmującego się sytuacją kobiet w biznesie oraz badania przeprowadzone na Uniwersytecie Harvarda. Istnieje zależność między równowagą w kadrze zarządzającej a wynikami finansowymi i całościową kondycją przedsiębiorstw. Firmy z listy Fortune 500, w których zarządach były minimum 3 kobiety osiągały zawsze lepsze wyniki, niezależnie od branży, niż spółki, w których kobiet w zarządach nie było lub było ich mniej niż 3 [Majewska-Opiełka 2011, s. 300-301]. Badania przeprowadzone w banku Goldmann Sachs pokazały, iż więcej kobiet w zarządach może przyczynić się do znacznego wzrostu PKB, nawet o 9%. Także analizy firmy konsultingowej McKinsey pokazują, iż zyski operacyjne firm, które sięgają po koncepcje zarządzania różnorodnością i korzystają z parytetów płci w swoich zarządach, są o 56% wyższe niż w przedsiębiorstwach, w których kobiet nie ma w zarządach. Złudzeń co do korzyści płynących z obecności kobiet w kadrach zarządzających i kierowniczych nie pozostawiły także badania Instytutu Ekonomii Przedsiębiorstw w Szwecji. Unaocznily one, iż równowaga płci w zarządach może poprawić rachunek finansowy nawet dwukrotnie. Na tej podstawie dwóch austriackich badanych postawiło tezę, że po całkowitym rozprawieniu się z kryzysem gospodarczym współczesne paradygmaty zarządzania będą formułowane na podstawie cech psychologicznych, umiejętności, wartości i wzorców zachowań kobiet. Warto wspomnieć także o badaniach Davida Gordona. Porównał on wskaźniki ekonomiczne w krajach, w których dominował kobiecy styl przewodzenia z wskaźnikami krajów, w których kulturę organizacyjną budowano w oparciu o cechy przypisywane mężczyznom. W krajach, w których zarządzano i przewodzone, kierując się wartościami kobiecymi, wydajność sektora była aż o 1,7 razy lepsza niż w przypadku krajów, w którym przeważał męski styl zarządzania [Dzierżanowski 2013, s. 53]. Co więcej, badania przeprowadzone przez naukowców we Francji unaocniają fakt, iż w czasie kryzysu gospodarczego od roku 2007 spółki, w których kobiety były obecne w zarządach nie traciły tak szybko jak spółki, w których płęć piękna nie miała wpływu na kluczowe decyzje. Przedsiębiorstwa także zdecydowanie szybciej odbudowywały się w czasie rekon-

walencencji [Majewska-Opiełka 2011, s. 302]. Decyzje podejmowane z rozwagą i większą dozą ostrożności nie tylko zbierały pozytywne żniwo w czasach kryzysu, ale na ogół dłuższa analiza sytuacji, z której znane są kobiety, pozwalała na uniknięcie karygodnych błędów.

Zakończenie

Przytoczone badania pokazały skalę pozytywnych korzyści wynikających z obecności kobiet na stanowiskach kierowniczo-decyzyjnych, kobiecego stylu zarządzania oraz kobiecego systemu wartości. Ponadto analiza poszczególnych pozycji literatury pozwala sformułować wniosek, iż współczesny paradygmat zarządzania wymaga wartości i cech ściśle przypisywanych kobietom, tj. intuicji, inteligencji emocjonalnej, umiejętności komunikacyjnych i współpracy, uczciwości, holistycznego spojrzenia na organizację, otwarcie na potrzeby drugiego i nieco większą ostrożność. Uważa się również, że dzisiejsze zarządzanie potrzebuje androgyni i różnorodności. Nie ma więc obawy, że odrzuca cechy i wartości postrzegane jako męskie, ma jedynie męskie wzbogacić i urozmaicić cechami kobiecymi. Takie spoglądanie na koncepcję zarządzania sugeruje, iż obecność kobiet na wyższych szczeblach zarządzania mogłaby wnieść wartość dodaną i przyczynić się do wzrostu efektywności, a w konsekwencji także do wyników organizacji. Można pokusić się o stwierdzenie, że kobiety to dziś siła napędowa wzrostu gospodarczego, rozwoju i dobrobytu [Kupczyk 2009, s. 120]. Taki wniosek jest jednocześnie rozwiązaniem problemu badawczego niniejszego rozdziału, wskazującego, iż obecność kobiet w zarządzaniu jest niezwykle potrzebna, aby sprostać trudnym wyzwaniom, przed którymi stoją współczesne przedsiębiorstwa. Tym samym autorka uważa, iż należy walczyć ze stereotypami kulturowo przypisywanym płciom, uprzedzeniami, nieaktualnymi już paradygmatami funkcjonowania rodziny oraz stereotypowymi schematami piastowania stanowisk kierowniczych. Kobiety powinny zadbać o rozwój swoich kompetencji i talentów oraz nauczyć się wykorzystywania życiowych szans bez kompleksów i zahamowań wynikających ze społecznych stereotypów.

Bibliografia

- Brannon, L., 2002, *Psychologia rodzaju. Kobiety i mężczyźni*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Browne, K.R., 2002, *Biology at work. Rethinking sexual equality*, Rutgers University Press, New Brunswick, New York.

- Budrowska, B., 2003, *Kobięcy sposób zarządzania i sprawowania władzy*, w: Titkow, A., *Szklany sufit. Bariery i ograniczenia kobiet*, Wydawnictwo Przemysłowe WEMA, Warszawa.
- Budrowska, B., Duch-Krzystoszek, D., Tiktow, A., 2003, *Bariery awansu kobiet*, w: Titkow A., *Szklany sufit. Bariery i ograniczenia kobiet*, Wydawnictwo Przemysłowe WEMA, Warszawa.
- Cleveland, J.N., Stockdale, M., Murthy, K., 2000, *Women and Men in Organizations. Sex and Gender Issues at Work*, Lawrence Erlbaum Associates, London.
- Dzierżanowski, M., 2013, *[Seks]misja biznesowa*, Coaching, marzec-kwiecień, nr 2.
- Eagly, A.H., Carli, L.L., 2008, *Kobięty górą! Jak przetrwać w labiryncie sukcesu*, Wydawnictwo HELION, Gliwice.
- Eagly, A.H., Johnson, B.T., 1990, *Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis*, Psychological Bulletin, vol. 108, no. 2.
- Fisher, H., 2003, *Pierwsza płęć. Jak wrodzone talenty kobiet zmieniają nasz świat*, Wydawnictwo Jacek Santorski & Co, Warszawa.
- Komisja Europejska (2011). *Tackling the gender pay gap in the European Union*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Komisja Europejska, *Gender Balance in Decisions Making Positions*, http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/index_en.htm [dostęp: 30.09.2016].
- Kupczyk, T., 2009, *Kobięty w zarządzaniu i czynniki ich sukcesu*, Wyższa Szkoła Handlowa, Wrocław.
- Lipsitz Bem, S., 2000, *Męskość i kobiecość. O różnicach wynikających z płci*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Lisowska, E., 2001, *Przedsiębiorczość kobiet w Polsce na tle Europy Środkowej i Wschodniej*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa.
- Lisowska, E., 2009, *Kobięcy styl zarządzania*, Wydawnictwo HELION, Gliwice.
- Lisowska, E., 2010, *Równouprawnienie kobiet i mężczyzn*, Oficyna Wydawnicza, Warszawa.
- Majewska-Opiełka I., 1998, *Umysł lidera. Jak kierować ludźmi u progu XXI wieku*, Wydawnictwo MEDIUM, Warszawa.
- Majewska-Opiełka, I., 2011, *Siła kobiecości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Majewska-Opiełka, I., 2012, *Czas kobiet*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
- Oppermann, K., Weber, E., 2000, *Jak porozumieć się w miejscu pracy*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Peters, T., 2005, *Biznes od nowa*, Studio EMKA, Warszawa.
- Powell, G.N., 2003, *Przywództwo i płęć. Vie la difference?*, w: Walsh, M.R., *Kobięty, mężczyźni i płęć*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa.
- Rosener, J., 2003, *Women Leaders Needed to Help Shape the Future of Business*, based on speech at Forbes Executive Women's Conference, New York City, May 30.
- Twenge, J.M., 1997, *Changes in Masculine and Feminine Traits over time: A Meta-analysis*, Sex Roles, no. 36.

FEMININITY IN MANAGEMENT

Abstract: The article refers to the issue of women and their role in the management area. In this work differences between women and men have been presented in terms of biological, sociological and psychological features. Also discussed was the issue of the impact of cultural traits attributed to women on their style of management and leadership. Changes in political systems in the world, progressive globalization and the development of economies have changed the value systems of societies which further impacts on management models. This research, conducted in 12 countries, has shown that contemporary management requires both male values and female elements. The article explains that diversity, in terms of the gender of executives, presents a big opportunity for businesses.

Key words: women, men, femininity, masculinity, female gender, male gender, time of women, female style of management, diversity

Lidia Mroczek

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Zarządzania

Rozdział 3

Intuicyjny a racjonalny proces podejmowania decyzji gospodarczych

Streszczenie: W rozdziale poruszona została kwestia decyzji kierowniczych podejmowanych na co dzień we współczesnych organizacjach. Omówiono pojęcie decyzji, dokonano podziału decyzji kierowniczych oraz wymieniono czynniki warunkujące skuteczność decyzji. Ponadto scharakteryzowano proces podejmowania decyzji oraz wyszczególniono modele podejmowania decyzji ze względu na rodzaj sytuacji decyzyjnej. W pracy skupiono się na dwóch kluczowych modelach, tj. racjonalnym oraz intuicyjnym sposobie podejmowania decyzji. Autorka porównała ze sobą te dwa modele celem wskazania różnic między nimi i znalezienia odpowiedzi na pytanie, który model jest częściej wykorzystywany w praktyce menedżera ze względu na jego skuteczność.

Słowa kluczowe: decyzja, proces podejmowania decyzji, intuicja, racjonalność

Wstęp

Decyzja to nieodłączny element egzystencji każdego człowieka, to sztuka trafnych wyborów. Żaden człowiek nie może uniknąć podejmowania decyzji, gdyż codziennie zmagamy się z szeregiem faktów, wydarzeń, które wymagają od niego opowiedzenia się za jakąś stronę, zajęciem jakiejś postawy. Decyzja to także jeden z podstawowych i niezwykle ważnych elementów działalności przedsiębiorstwa, który wpływa na jego skuteczność, a tym samym na wynik finansowy przedsiębiorstwa. Firmy, chcąc uzyskać przewagę konkurencyjną, powinny być w stanie jak najszybciej określić potrzebę podjęcia jakichkolwiek decyzji, zidentyfikować problem oraz podjąć odpowiednie kroki działania na podstawie oszacowanych szans i zagrożeń. Należy jednak mieć na uwadze, że procesom tym towarzyszy wiele czynników hamujących. Są to

m.in. źle dobrane cele i sposób ich realizacji, dynamiczne i złożone otoczenie lub po prostu brak funduszy na inwestycje. Właśnie dlatego na kierownictwie wyższego szczebla ciąży odpowiedzialność doprowadzenia przedsiębiorstwa do zamierzonych rezultatów, osiągnięcia sukcesów. Każdy wybór jednak niesie za sobą pewne konsekwencje, dlatego tak ważne jest świadome oraz umiejętne podejmowanie decyzji.

Celem lepszego zrozumienia, w jaki sposób menedżerowie podejmują właściwe decyzje w swoich organizacjach, należy określić dwa podstawowe sposoby przetwarzania i zbierania informacji, a więc jest to sposób racjonalny oraz intuicyjny. Racjonalny sposób podejmowania decyzji precyzyjnie określa cele i alternatywne warianty działania. Decyzja wynika z logicznego i uporządkowanego działania, obejmującego wszystkie procesy myślowe od momentu rozpoznania problemu, aż po jego sfinalizowanie. Intuicyjny model z kolei pozwala na pozyskiwanie w odpowiednim momencie posiadanej już wiedzy i doświadczenia. Koniec lat 90. to czas, kiedy w sposób szczególny uczeni zainteresowali się intuicją, jako metodą skutecznego podejmowania decyzji. Podjęto próbę zdefiniowania tego pojęcia oraz określenia determinantów jego skutecznego zastosowania. Zarządzający przypisują coraz częściej sukces swoim organizacjom, przy zastosowaniu intuicji w procesie podejmowania decyzji strategicznych [Malewska 2013b, s. 178–180].

Za cel pracy przyjęto teoretyczną identyfikację problemu podejmowania decyzji gospodarczych oraz porównanie dwóch kluczowych modeli – racjonalnego i intuicyjnego sposobu podejmowania decyzji. Problem badawczy pracy będzie stanowiła próba udzielenia odpowiedzi na pytanie: Który model podejmowania decyzji jest bardziej rekomendowany przez współczesnych decydentów? Charakterystyka metody badawczej – praca teoretyczna oparta na krytycznej analizie literatury przedmiotu.

3.1. Decyzja i proces podejmowania decyzji

Decyzja (łac. *decisio* – postanowienie, rozstrzygnięcie, uchwała) – to wybór jednego działania z pewnej puli możliwych działań w danym momencie bądź też świadome powstrzymanie się od tego wyboru. Innymi słowy, decyzja to ostateczny cel naszego działania [Czermiński i Czapiewski 1995, s. 130]. Nierozzerwalnie związany z tym proces podejmowania decyzji definiuje się jako poznanie i określenie istoty decyzji, wyselekcjonowanie różnych możliwości, wariantów, wybór tej „najlepszej” oraz wprowadzenie jej w życie [Frederick 2005, s. 32–34]. Słowo „najlepsza” jest miarą jej skuteczności, co znaczy że w istniejących granicach organizacyjno-prawnych decyzja powinna zapewnić organizacji równowagę względem otoczenia, rozwój potencjału oraz optymalne efekty ekonomiczne. Można powiedzieć, że przez skuteczność rozumie się optymalizację czynników takich, jak zysk czy sprzedaż, bądź na minimalizacji

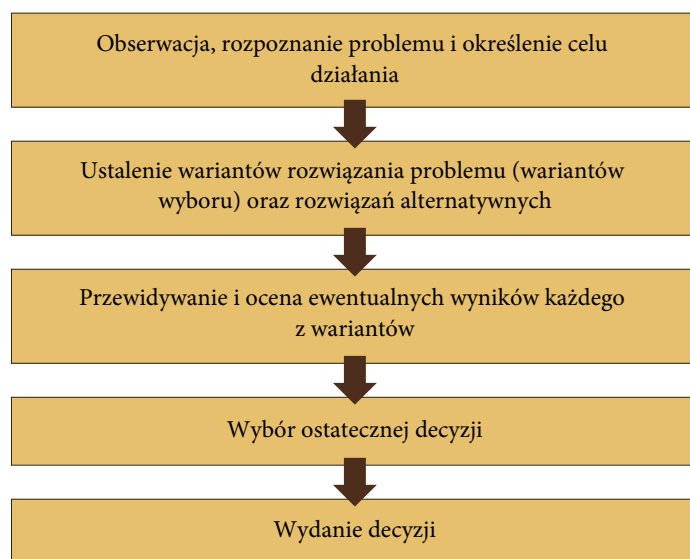
strat, a w ostateczności jeśli to konieczne, na wyborze najlepszej metody wycofania się z rynku [Griffin 2013, s. 139-144; Więcek-Janka 2011, s. 186-189].

Proces podejmowania decyzji, zwłaszcza decyzji kierowniczych, jest z jednej strony czynnością codzienną, rutynową, z drugiej zaś bardzo złożoną, wymagającą wielu zadań związanych z pozyskiwaniem informacji czy oceny ich ryzyka [Weiss 2008, s. 243-246]. Informacje te muszą dotyczyć środowiska formalno-prawnego, ekonomicznego, społecznego, ponadto swoim zakresem obejmować jej strukturę wewnętrzną, zarówno posiadane przez nią zasoby, jak również zmiany i czynniki zachodzące w jej otoczeniu, które wywierają znaczący wpływ na realizację zakładanych przez przedsiębiorstwo celów. Istotą tego procesu, zdaniem Witolda Kieżuna, jest przetworzenie danych wejściowych, w tym wiedzy i doświadczenia w informację wyjściową [Kieżun 1997, s. 322-325]. Jak podkreśla Józef Penc, proces podejmowania decyzji ma kluczowe znaczenie w sprawności zarządzania organizacją oraz kształtowaniu jej przyszłości, bowiem „nowoczesne zarządzanie można bez większego uproszczenia rozpatrywać jako jeden ciąg decydowania i tworzenia warunków skutecznej realizacji decyzji” [Penc 1996, s. 128-130; Adair 2011, s. 150-152]. Najprostszy model podejmowania decyzji składa się z trzech podstawowych etapów, przy czym należy mieć na uwadze, że w literaturze często etapy te dzieli się jeszcze na podetapy o większym stopniu ich szczegółowości (rysunek 3.1). Wśród tych etapów wymienia się [Markowski 2012, s. 27; Więcek-Janka 2011, s. 186-189]:

Rozpoznanie problemu – czyli jego pełną identyfikację, zdiagnozowanie przyczyn powstania oraz określenie skutków i możliwości jego rozwiązania. Etap ten polega na obserwowaniu rzeczywistości, ocenie sytuacji ekonomicznej, technicznej i organizacyjnej, zgromadzeniu informacji o problemie, a w konsekwencji na ustaleniu zakresu problemu, sfery działalności, osób kompetentnych do podjęcia skutecznego działania oraz opinii ekspertów.

Projektowanie decyzji – czyli określenie kryteriów i mierników decyzyjnych, na podstawie których zostaną opracowane warianty decyzyjne. Kryteria te powinny być zrozumiałe i jasno zdefiniowane, łatwe do wygenerowania, zobiektywizowane, a także pozwalać oszacować ewentualne korzyści uzyskane dzięki dokonaniem wyborowi. Na tym etapie tworzy się także alternatywne rozwiązania dla analizowanego problemu oraz przeprowadza intensywną dyskusję zaangażowanych osób nad wyborem optymalnego rozwiązania.

Wybór ostatecznej decyzji – czyli logiczna ocena korelacji decyzji, przeanalizowanie wszystkich możliwych wariantów decyzyjnych i wybór jednego z nich w oparciu o wcześniej ustalone kryteria. Wybór najlepszego wariantu to też dostęp do odpowiednich zasobów, zarówno ludzkich, jak i materialnych, przygotowanie harmonogramów działań oraz planu realizacji poszczególnych zadań. Po wdrożeniu takiej decyzji następuje weryfikacja jego skuteczności, ewentualna modyfikacja założeń oraz zwiększenie całościowej efektywności podejmowanych decyzji przez menedżera [Ziuziański i Furmankiewicz 2015, s. 315].



Rysunek 3.1. Proces podejmowania decyzji

Źródło: Na podstawie: [Targalski 1986, s. 204]

W przedsiębiorstwie można spotkać się z różnymi rodzajami decyzji, w zależności od złożoności problemów, rozumianych jako odchylenie pomiędzy tym, co powinno lub mogłoby być, a tym, co jest w danej sytuacji oraz sytuacji do rozwiązania. Podejście do rozwiązywanego problemu powinno mieć charakter indywidualny, bowiem każda decyzja wymaga zaangażowania innych środków, technik oraz działań zmierzających do trafnego zdiagnozowania przyczyn rozbieżności, a w konsekwencji do maksymalizacji trafności podjętych decyzji [Wójcik 2009, s. 10-12]. Poniżej przedstawiono rodzaje decyzji ze względu na kluczowe kryteria podziału (tabela 3.1).

Wymaga się, aby każda decyzja spełniała określone założenia, tj. była skuteczna czy też efektywnie zapewniała przedsiębiorstwu stabilną pozycję w otoczeniu. Na skuteczność podejmowania decyzji wpływ ma wiele czynników. Wymienia się tu czas potrzebny do przeanalizowania szans i zagrożeń każdej z opcji wyboru, dostęp do informacji, które stanowią cenne źródło danych, rodzaj problemu decyzyjnego, a także samego decydenta, czyli jego doświadczenie czy cechy osobowościowe. Czynniki te tworzą pewne warunki, które w różnym stopniu oddziałują na proces decyzyjny, a tym samym i psychikę decydenta [Wójcik 2009, s. 10-12; Markowski 2012, s. 27]. Dokładniejsza charakterystyka czynników warunkujących efektywność decyzji została przedstawiona w tabeli 3.2.

Największy jednak wpływ na skuteczność i trafność podejmowanych decyzji ma sam rodzaj sytuacji decyzyjnej, w jakiej to decydentowi przyszło dokonywać

Tabela 3.1. Rodzaje decyzji kierowniczych

Kryteria podziału	Rodzaje decyzji
Funkcje kierownicze	kierownicze, niekierownicze
Znaczenie i zasięg skutków decyzji dla organizacji	operacyjne, taktyczne, strategiczne
Charakter czynności	regulacyjne, sterujące, innowacyjne, badawcze, wykonawcze, oceniające
Formy decydowania	indywidualne, zbiorowe
Horyzont czasowy	krótco-, średnio-, długookresowe, perspektywiczne
Źródła powstawania	inicjowane przez jednostki nadrzędne, kierowników i pracowników
Waga problemu	kluczowe, standardowe, marginalne
Stopień powtarzalności	rutynowe (programowane), nierutynowe (nieprogramowane)
Stopień scentralizowania	scentralizowane, niescentralizowane
Możliwość wyboru	wariantowe, alternatywne, komplementarne, wymuszone, swobodne
Stabilność warunków	podejmwane w warunkach pewności, ryzyka i niepewności

Ź r ó d ł o : Na podstawie: [Wójcik 2009, s. 10-12]

Tabela 3.2. Czynniki warunkujące efektywność decyzji

Kategoria	Rodzaj czynnika
Problem decyzyjny	treść problemu, złożoność, zakres, powtarzalność, lokalizacja, stopień pewności
Decydent	cechy osobowościowe, kwalifikacje, motywacje, podstawy, system wartości
Struktura organizacyjna	typ struktury, umiejscowienie uprawnień decyzyjnych, formalizacja struktur
Zasoby	wielkość, rodzaj i dostęp do zasobów finansowych, produkcyjnych, ludzkich i informacyjnych
Oczekiwania członków organizacji	ekonomiczne, społeczne
Otoczenie	ekonomiczne, polityczno-prawne, technologiczne, społeczne, przyrodnicze

Ź r ó d ł o : Na podstawie: [Wójcik 2009]

wyboru. W literaturze W. Rebizanta wymienia się 3 podstawowe sytuacje [Rebizant 2012, s. 14], tj.

- sytuację pewną (deterministyczną) – decydent potrafi z góry określić, jaki będzie efekt każdej podjętej decyzji, jakie są możliwości i jakie warunki towarzyszą każdej z nich;
- sytuację ryzykowną – każda z podjętych decyzji może przynieść zarówno określone korzyści, jak i straty; można określić zbiór dostępnych opcji oraz prawdopodobieństwo ich wystąpienia;

- sytuację niepewną – w której podejmujący decyzję nie zna wszystkich dostępnych mu opcji wyboru, nie zna poziomu ryzyka każdej z nich oraz nie może określić prawdopodobieństwa z jakim wystąpią.

W celu ułatwienia podjęcia decyzji, decydent wykorzystuje w swojej technice dowolnie wybrany przez siebie model, w zależności od sytuacji decyzyjnej. Model podejmowania decyzji definiuje się jako pewne wzorce postępowania, analityczne odwzorowanie problemu decyzyjnego, którego celem jest osiągnięcie maksymalnego efektu podjętej decyzji przez decydenta [Rebitzant 2012, s. 14]. Wymienia się następujące wzorce zachowań:

- racjonalny,
- proceduralny,
- pragmatyczny (kompromisowy),
- intuicyjny,
- wizjonerski.

Dla celów niniejszego rozdziału skupiono się na dwóch kluczowych modelach, tj. racjonalnym oraz intuicyjnym modelu podejmowania decyzji.

3.2. Racjonalny model podejmowania decyzji

W polskiej myśli ekonomicznej pojęcie racjonalności to bardzo popularny temat. Swoje przemyślenia prezentowali m.in. O. Lange, A. Melich, J. Pajestka, W. Brus czy Z. Sadowki. Przykładowo, P. Masiukiewicz uważa, że racjonalność to wybór najskuteczniejszego środka do zrealizowania zamierzonego celu, kwestionować zaś można racjonalność zarówno wyboru celów, jak i środków do ich realizacji. Podobne stanowisko zajmuje A. Heydel, pisząc, że działanie racjonalne to działanie celowe. Ciekawe spostrzeżenie zasugerował T. Brzeski, twierdząc, że każdy człowiek posiada umiejętności racjonalnego postępowania, a każda organizacja powinna postępować racjonalnie. Powinna wręcz uznać to jako nakaz, choć ma świadomość, że organizacje gospodarcze nie zawsze postępują zgodnie z tym nakazem [Chojnacka 2014, s. 38].

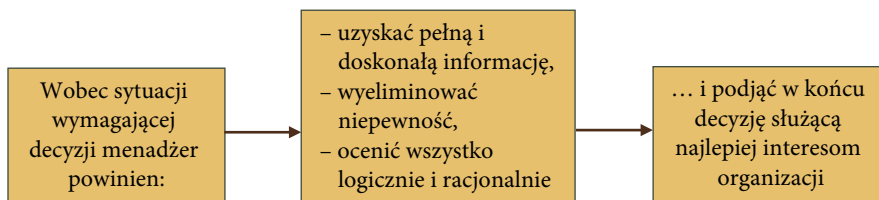
Współczesna teoria ekonomii klasycznej zakłada, że idealny racjonalny *homo oeconomicus* nie podlega w swoim działaniu żadnym pokusom, a decyzje podejmuje w oparciu o wszystkie dostępne informacje na rynku. Fundamentem jego decyzji i działań jest wola dokonywania racjonalnych wyborów. Racjonalność, która jest im przypisana, pozwala wykorzystać zasady poprawnego myślenia oraz skutecznego działania dla osiągnięcia założonego celu. Zgodnie z tym założeniem człowiek powinien osiągnąć maksimum korzyści, przy minimalnym nakładzie środków. Nieco inny pogląd przedstawił J.S. Mill, współtwórca pojęcia *homo oeconomicus*, który uznał, że stwierdzenie to jest jedynie wygodnym tworem przydatnym w analizie

ekonomicznej. Traktował on koncepcję człowieka ekonomicznego jedynie jako konstrukcję czysto teoretyczną, przydatną w analizie badawczej przy wytłumaczeniu nie zawsze racjonalnie działających organizacji [Szarzec 2005, s. 13].

Analityczne podejście w procesie podejmowania decyzji jest przedmiotem badań również i wielu zagranicznych uczonych, tj. Andersona, Aspinalla, Tannera, Bennera. Racjonalny model zakłada bowiem, że decydenci dysponują pełną informacją o sytuacji decyzyjnej, potrafią skutecznie działać w warunkach niepewności, potrafią racjonalnie i logicznie oceniać wszystkie aspekty sytuacji decyzyjnej, a wszystkie podjęte przez nich decyzje zawsze leżą w interesie organizacji (rysunek 3.2). Decydent w swoich działaniach jest zawsze obiektywny, posiada jasno zdefiniowany cel, a co najważniejsze, jest świadomy skutków podjętych przez siebie decyzji [Stanovich 2010, s. 53–55].

Racjonalny model wyznacza trzy podstawowe wytyczne działania:

- cel jest ideą naczelną, nadaje kierunek działania, a oceniany jest on przez pryzmat zrealizowania bądź niezrealizowania postawionego sobie celu. Menedżer stara się go osiągnąć przy najmniejszym koszcie, bazując na dostępnej wiedzy. Jego działania są celowe i optymalne, nastawione na osiągnięcie maksymalizacji użyteczności;
- cechą dobrej organizacji jest uzyskanie równowagi między organizacją a otoczeniem, przy czym należy mieć na uwadze, jak podkreślane jest w naukach społecznych, że to właśnie jednostka zajmuje tu kluczowe znaczenie, bowiem to jednostki podejmują decyzje ekonomiczne, a ludzie tworzą system polityczny, normy społeczne oraz rynek;
- menedżer powinien działać w oparciu o kalkulację, zgodnie z przyjętymi procedurami i sztuką podejmowania decyzji.



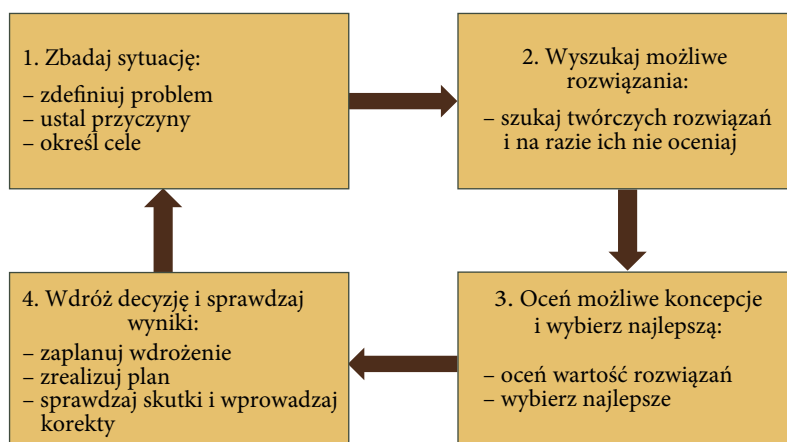
Rysunek 3.2. Założenia racjonalnego modelu podejmowania decyzji gospodarczych

Źródło: Na podstawie: [Griffin 2013, s. 139–144]

Poniżej zaprezentowano racjonalny model podejmowania decyzji w organizacji (rysunek 3.3) oraz sposoby oceny alternowanych możliwości dokonywane przez menedżerów (rysunek 3.4).

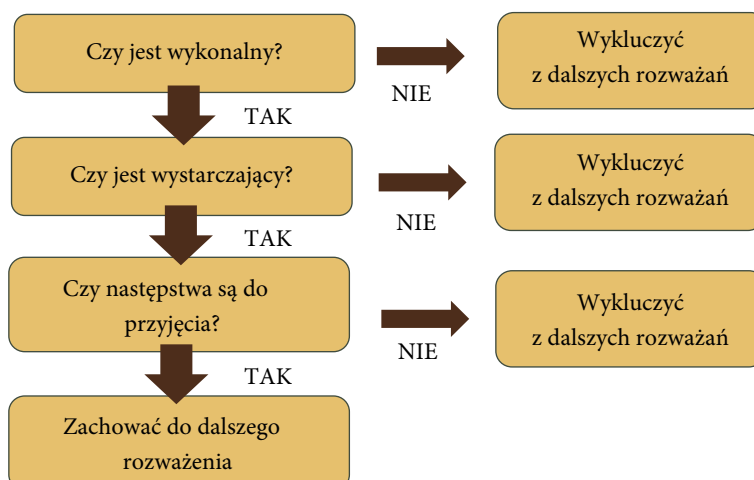
Podsumowując, główne wytyczne i zasady tego modelu to:

- problem należy określić w sposób jasny i jednoznaczny,



Rysunek 3.3. Racjonalny model podejmowania decyzji

Źródło: Na podstawie: [Giffin 2013, s. 139-144]

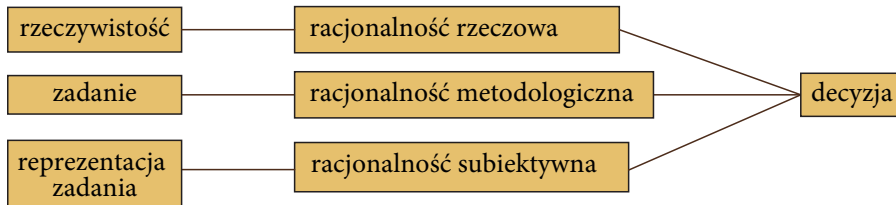


Rysunek 3.4. Ocena alternatywnych wariantów w procesie podejmowania decyzji

Źródło: Na podstawie: [Giffin 2013, s. 139-144]

- cele należy realizować zgodnie z przyjętą hierarchią w organizacji pod względem ich ważności,
- należy rozpoznać wszystkie możliwości wraz z ich skutkami,
- decyzja podejmowana jest na podstawie uzyskanej wiedzy, a nie impulsu,
- należy przestrzegać konsekwencji w działaniu, założenia powinny być niezmiennie i stabilne,
- przestrzegać obowiązujące zasady: ekonomiczne, społeczne, prawne.

Wielu autorów podkreśla, że racjonalność podejmowania decyzji powinna być rozpatrywana w trzech aspektach, tj. rzeczowym, metodologicznym i subiektywnym. Aspekt rzeczowy jest zachowany wtedy, gdy podjęta decyzja jest dostosowana do aktualnego stanu rzeczywistości, a decydent dysponuje prawdziwą i kompletną wiedzą na dany temat. Z kolei decyzje są racjonalne pod względem metodologicznym, gdy menedżer dokona wyboru po zdobyciu i przeanalizowaniu wszystkich dostępnych informacji, a wyciągnięte wnioski będą logiczne i poprawne [Easen i Wilcockson 1996, s. 669]. Punktem wyjścia decydenta jest struktura zadania, bowiem oprócz informacji prawdziwych występują także dane niepewne, wieloznaczne, a nawet fałszywe. Racjonalność subiektywna w swojej postaci podobna jest do pojęcia ograniczonej racjonalności, gdzie punktem wyjścia oceny nie jest zadanie obiektywne, ale subiektywna analiza tego zadania. Potrzebna do tego jest znajomość kryteriów zadania, którymi posłużono się do dokonania wyboru. Według H. Simona, podstawą uznania racjonalności subiektywnej jest model rzeczywistego zachowania. Poniżej (rysunek 3.5) zaprezentowano relacje zachodzące między tymi racjonalnościami.



Rysunek 3.5. Relacje między racjonalnością rzeczową, metodologiczną i subiektywną

Źródło: Na podstawie: [Borgosz 1987, s. 69-71]

W rzeczywistości jednak, z uwagi na niestabilne otoczenie i wysokie ryzyko podejmowanych decyzji, ciężko o sytuację idealną. H. Simon zauważył, że w przedsiębiorstwach menedżerowie muszą sobie radzić z niedostateczną informacją o powstałym problemie, możliwościach jego rozwiązania, brakiem czasu oraz ograniczeniach własnej inteligencji. Towarzyszy temu szereg emocji i pokus co sprawia, że decydenci odbiegają od założonego modelu działania. Ponadto teorii racjonalnego wyboru zarzuca się zbyt duże oderwanie od rzeczywistości społecznej, a wręcz nawet i „odczłowieczanie” jednostki czy przypisywanie jej tylko egoistycznych motywacji. Również teoria racjonalnego wyboru nie określa założeń odnośnie tego, które cele działań decydenta są racjonalne. Celem menedżera może być np. uzyskanie przewagi konkurencyjnej na rynku, wzrost rentowności, ale także działania przeciwko jego współpracownikom czy nawet upadek firmy.

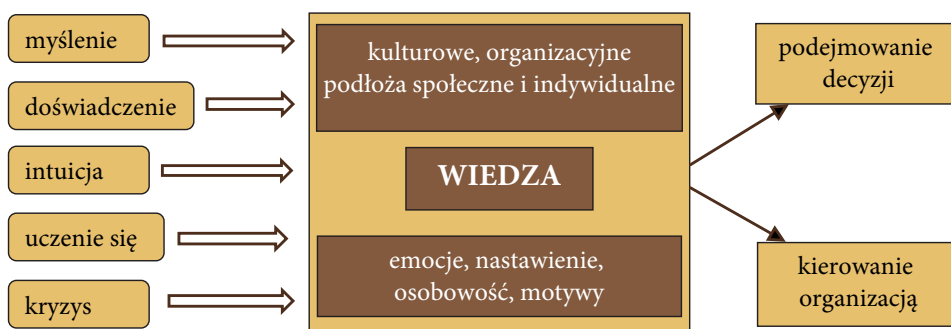
W praktyce ekonomia behawioralna zastąpiła model racjonalny modelem o ograniczonej racjonalności decyzji [Czechowska 2014, s. 14; Gibler i Nelson 2003, s. 17].

3.3. Intuicyjny model podejmowania decyzji

Jak już wcześniej wspomniano, na jakość i skuteczność podejmowanych decyzji wpływ ma wiele czynników. Czynniki te tworzą warunki, które w różny sposób kształtują psychikę decydenta, a tym samym wpływają na proces decyzyjny. Wyróżnia się tu warunki stabilne, z którymi ma się do czynienia, gdy organizacja funkcjonuje zgodnie z planem, bez żadnych zakłóceń oraz warunki zmienne, gdy zakłócenia zaburzają prawidłowy system podejmowania decyzji [Markowski 2012, s. 27]. H. Simon na podstawie wieloletnich badaniach stwierdził, że intuicja to istotny element skutecznego podejmowania decyzji przy niestabilnych warunkach otoczenia organizacji. Intuicja bowiem interpretowana jest jako umysłowy proces oceny sytuacji bez korzystania z rzeczywistego źródła informacji i racjonalnego wnioskowania. Z kolei P. Drucker uznał, że podjęcie dobrej decyzji wymaga zastosowania nietradycyjnego podejścia, sformułowania niestandardowych pytań i zaakceptowanie nie zawsze logicznych rozwiązań, a to wiąże się z użyciem intuicji w procesie decyzyjnym [Drucker 1993, s. 60]. A. Hayashi przyznał, że intuicja, uczucia i emocje to 3 niezbędne elementy skutecznego podejmowania decyzji. Nieco inne podejście zasugerował H. Mintzberg, który uważał że celem skutecznego rozwiązania problemów decyzyjnych jest zbalansowanie podejścia racjonalnego z intuicyjnym [Shaw 2010, s. 70-72].

Rola i znaczenie intuicji wciąż wzrasta [Firsch 2011, s. 107], a to za przyczyną jej wyjątkowych cech, jakimi są: całościowe spojrzenie na problem, szybka ocena potencjalnych rozwiązań, generowanie innowacyjnych pomysłów, a także doszukiwanie się problemów w przyszłości, a nie teraźniejszości, co umożliwia przyjęcie perspektywy długoterminowej [Malewska 2013b, s. 178-180; Khandel i Taneja 2010, s. 152].

Czym tak naprawdę jest intuicja? Intuicja to przeczucie, czyli pewnego rodzaju wewnętrzne przekonanie o słuszności czegoś, bez wcześniejszego przemyślenia. To

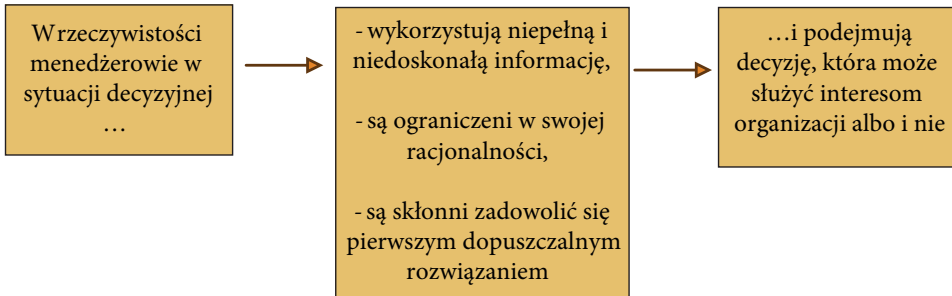


Rysunek 3.6. Intuicja jako element składowy wiedzy

Źródło: Na podstawie: [Reich i Klimek 1996, s. 65-68]

także niezwykle stan umysłu, głos płynący z podświadomości. Myślenie oparte na intuicji jest syntezą wiedzy i zdobytego doświadczenia. Intuicja definiowana jest także jako jeden ze składowych wiedzy (rysunek 3.6) [Serakin 2006, s. 100-104].

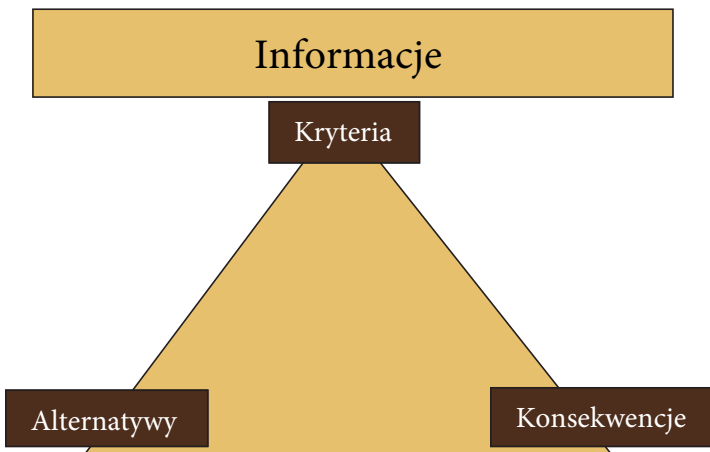
Intuicyjny model podejmowania decyzji (rysunek 3.7) zakłada, że menedżerowie dysponują niepełnymi i niedoskonałymi informacjami, a podejmowane decyzje opierają się na zgromadzonej wiedzy i doświadczeniu decydenta, które nie zawsze zgodne są z zasadami racjonalności i logiki. Mają one charakter bardziej emocjonalny, podejmowane są szybko, pod wpływem chwili, stąd też obarczone są większym ryzykiem.



Rysunek 3.7. Założenia intuicyjnego modelu podejmowania decyzji gospodarczych

Ź r ó d ł o : Na podstawie: [Griffin 2013, s. 139-144]

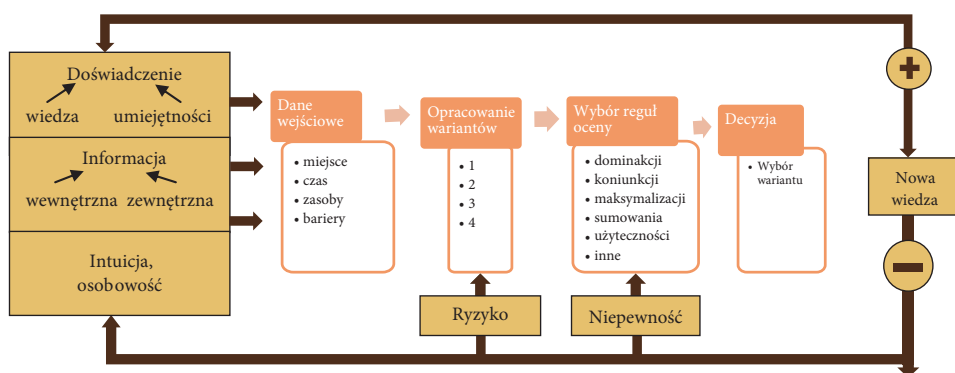
Z. Degraeve zaproponował własny model podejmowania decyzji (rysunek 3.8), w którym dominującą rolę odgrywa intuicja.



Rysunek 3.8. Proces podejmowania decyzji a intuicja

Ź r ó d ł o : Na podstawie: [Szaban 2012, s. 80-83]

Bardziej szczegółowy model podejmowania decyzji zaproponowała E. Więcek-Janka (rysunek 3.9). Uwzględniła ona bowiem wpływ zmiennych osobowościowych menadżera, takich jak doświadczenie, wiedzę i intuicję, dzięki czemu uzyskano szerszy pogląd na ocenę sytuacji decyzyjnej. Każdy proces decyzyjny dostarcza przedsiębiorstwu pewien zakres wiedzy, która to może oddziaływać na proces decyzyjny pozytywnie bądź negatywnie. Wśród pozytywnych aspektów wymienia się: budowanie doświadczenia opartego na wiedzy, wzrost kompetencji menadżerskich, selektywne gromadzenie i przetwarzanie informacji niezbędnej do podjęcia decyzji oraz korzystanie z zasobów osobowościowych i intuicji osób zaangażowanych w proces podejmowania decyzji. Negatywne aspekty biorą się z niepewności i ryzyka podejmowanych decyzji, które w konsekwencji powodują obniżenie dotychczasowego doświadczenia, spadek posiadanych umiejętności specjalistycznych, obniżenie zdolności analizy zebranych informacji oraz rezygnację z wykorzystania metod intuicyjnych [Więcek-Janka 2011, s. 186-189].



Rysunek 3.9. Rozbudowany model podejmowania decyzji menadżerskich

Źródło: Na podstawie: [Więcek-Janka 2011, s. 186-189]

Psycholog G. Klein w swoich wypowiedziach podkreśla, że aż 90% decyzji ma charakter intuicyjny. W każdej sytuacji można znaleźć wskazówki, które tworzą pewne wzorce zachowań, a im bardziej doświadczony decydent, tym więcej wzorców potrafi rozpoznać. Na podstawie wybranego wzorca, wybiera prawidłowe działanie i jeśli po przeanalizowaniu stwierdzi, że to dobry wybór, przystępuje do jego wdrażania. Klein uważa, że im bardziej doświadczony decydent, tym łatwiej podjąć mu właściwe decyzje. Decyzje te mają charakter intuicyjny, gdyż bazują na doświadczeniu menadżera, które to jest wyznacznikiem szybkości i jakości podejmowanych decyzji [Klein 1998, s. 457-458].

3.4. Różnice między intuicyjnym a racjonalnym procesem podejmowania decyzji

Wielu autorów w swoich publikacjach podjęło się próby odpowiedzi na pytanie, który model podejmowania decyzji jest dominujący, racjonalny czy intuicyjny. Jednym z nich jest F. La Pira, który dzięki wykorzystaniu kilku metod tj. analizy przypadku (case study) oraz sondażu opinii (*Cognitive Style Index* – CSI) doszedł do wniosku, że „intuicja i racjonalne podejmowanie decyzji nie znajdują się na tym samym continuum, tzn. przedsiębiorcy nie są ani jednoznacznie intuicyjni ani jednoznacznie racjonalni”. Poniżej zaprezentowano różnice obydwu modeli podejmowania decyzji. Podkreśla się, że podstawowym kryterium rozróżniającym obydwa modele jest szybkość podejmowania decyzji oraz odwoływanie się do przeszłych doświadczeń menedżera, bądź też do podstaw prawnych podejmowanych decyzji. Należy jednak mieć na uwadze, iż jest to dość stereotypowe kryterium podziału, sprawiające, że

Tabela 3.3. Racjonalne i intuicyjne podejmowanie decyzji gospodarczych

Racjonalne podejmowanie decyzji	Intuicyjne podejmowanie decyzji
Dominujące czynniki: wiedza i doświadczenie	Dominujące czynniki: podświadomość, intuicja i emocje
Unikanie ryzyka – osoby nie lubiące ryzyka rzadziej podejmują działania o charakterze intuicyjnym, traktując je jako obciążone większym ryzykiem	Decyzje podejmowane pod wpływem emocji – intuicyjne decyzje mają charakter emocjonalny, obciążone są większym ryzykiem
Zainteresowanie szczegółami	Zainteresowanie pełnym obrazem sytuacji
Preferowanie działań rutynowych – osoba, która dobrze się czuje na utartych szlakach, rzadziej podejmuje spontaniczne decyzje	Decyzje podejmowane są z reguły szybko, pod wpływem nastroju chwili, bez bazowania na przeszłych doświadczeniach
Ci, którzy lubią wiedzieć i rozumieć, są bardziej zorientowani na przepisy, lubią dysponować podstawą prawną zamierzonych działań	Ci, którzy intuicyjnie podejmują decyzje, mniej orientują się na przepisy, a bardziej na własną ocenę sytuacji
Racjoniści są mniej podatni na sugestie z zewnątrz, bardziej ufają sobie i swoim przekonaniom, szczególnie gdy znajdują one podstawę w przepisach lub opierają się na innych racjonalnych zasadach	Intuicyjni decydenci mniej ufają sugestiom z zewnątrz, a bardziej sobie – głównie swoim odczuciom, emocjom, przeczuciom
Powolność – logika, działania na podstawie przekonania, że coś jest racjonalne	Emocjonalność – działanie pod wpływem przekonania, że tak się czynić powinno
Działania podejmowane po świadomej ocenie sytuacji	Działania podejmowane z uwzględnieniem przyszłych doświadczeń
Działania uzasadnione są logicznie, na podstawie istniejących dowodów	Własne doświadczenia stają się podstawą wiary we właściwość podejmowanych działań

Źródło: Na podstawie: [Szaban 2012, La Pira 2010]

pewnych decyzji podejmowanych w praktyce nie da się w sposób jednoznaczny określić czy zakwalifikować [La Pira 2010, s. 18-20].

Podjęcie decyzji w oparciu o intuicję nie wymaga wysiłku od menedżera, bowiem nie jest to proces czasochłonny, nie wymagający korzystania z zasobów wiedzy zgromadzonych w przeszłości. Proces ten dostarcza szybkich, domyślnych rozwiązań, które w późniejszym czasie mogą zostać poddane głębszym racjonalnym rozważaniom, ale nie muszą być podejmowane. W literaturze przedmiotu podaje się, że intuicja może być źródłem kognitywnych uprzedzeń, co z kolei może stać się źródłem poważnych błędów. Badania empiryczne dowodzą, że w przypadku nowych problemów, niepowiązanych ze wcześniejszymi doświadczeniami menedżera, racjonalna analiza pozwala uniknąć tych błędów, stąd też jest mniej ryzykowna [Evans 2010, s. 230]. Jednak nie zawsze wydaje się być idealna. Wymaga ona bowiem od decydenta więcej wysiłku i czasu. Zarzuca się jej też często charakter intersubiektywny, co oznacza zbyt dużą schematyczność w podejmowaniu decyzji oraz abstrakcyjność. Pozostając w ramach racjonalności, decydent odrzuca postrzeżenie rzeczywistości oparte na przeczuciach czy intuicji.

W wyniku wieloletnich badań i analiz nad skutecznym procesem podejmowania decyzji, uznaje się, że racjonalizacji przypisuje się zbyt wielką wagę. Wynika to głównie z błędnego pojmowania pojęcia logicznego myślenia oraz przeświadczenia, że każda decyzja wymaga uzasadnienia i argumentacji poprzez racjonalizację. Tak naprawdę obydwa typy myślenia, zarówno racjonalny, jak i intuicyjny, funkcjonują jednocześnie. Racjonalne podejście stosowane jest jako narzędzie monitorujące sytuację, pojawia się w momencie zaistnienia problemu, wykrycia błędów oraz jego wnioskowania. W pozostałych wypadkach mamy do czynienia z myśleniem intuicyjnym. Rozwiązania tworzone w oparciu o te połączenie okazują się być bardzo trafne [Malewska 2013b, s. 178-180].

P. Drucker zaproponował kilka przesłanek, które w skuteczny sposób mogą polepszyć proces podejmowania decyzji menedżera: precyzyjne zdefiniowanie problemu, określenie czynników korzystnych dla przedsiębiorstwa, opracowanie planów działania, odpowiedzialność za podejmowane decyzje, odpowiedzialność za komunikację, zwiększona koncentracja na możliwościach zamiast problemach, produktywne zebrania oraz koncentracja na „my” zamiast na „ja” [Drucker 2004, s. 60].

Zakończenie

H. Simon w swoich rozważaniach na temat intuicyjnego i racjonalnego postępowania napisał: „intuicja i osąd – przynajmniej dobry osąd – są po prostu analizami zamrożonymi w zwyczaje i w umiejętności szybkiego odpowiadania poprzez rozpoznanie sytuacji (...) Efektywny menedżer nie ma luksusu wyboru pomiędzy <analitycznym>

i <intuicyjnym> podejściem do problemów. Bycie menedżerem oznacza stosowanie całej gamy umiejętności kierowniczych, odpowiednich do okoliczności”.

Proces podejmowania decyzji to nieodłączny element każdej organizacji. Kierownicy na wszystkich szczeblach zobowiązani są do ciągłego rozwiązywania problemów, a tym samym podejmowania decyzji, od których zależy właściwe jego funkcjonowanie - zarówno na rynku, jak i w otoczeniu. Dlatego też tak wielki nacisk kładzie się na menedżerów, by wciąż się doszkalali w dziedzinie skutecznego podejmowania decyzji. Rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji to niełatwe zadanie, a wręcz staje się ono procesem coraz bardziej złożonym, wymagającym włożenia w to więcej wysiłku i zaangażowania. Z uwagi na niestabilne otoczenie i wysokie ryzyko podejmowanych decyzji, ciężko w życiu o stan idealny. Zazwyczaj podczas procesu decyzyjnego dochodzi do pewnych odchyłeń, rozbieżności, sprzecznych informacji, błędów co powoduje, że decydent zaczyna odbiegać od zamierzonego celu. Niestety stanu tego nie da się wykluczyć czy ominąć, gdyż złożoność systemów przedsiębiorstwa, procesów w nim zachodzących oraz interakcje z otoczeniem zewnętrznym powodują mnogość tych problemów.

Badania empiryczne dowodzą, że intuicja stanowi podstawę większości podejmowanych decyzji. W przeciwieństwie do racjonalnego modelu pozwala ona menedżerom na przetworzenie wielu informacji, a w razie ich braku na niwelację luki informacyjnej. Ponadto charakteryzuje się dużą wydajnością, nie wymaga wysiłku ani czasu, a także umożliwia rozwiązanie kilku problemów jednocześnie. Należy jednak mieć na uwadze, że może być ona także źródłem poważnych problemów, które wymagać będą użycia czasem i racjonalnego modelu podejmowania decyzji [Malewska 2013b, s. 178-180].

Bibliografia

- Adair, J., 2011, *John Adair's 100 greatest ideas for start decision making*, Capstone Publishing Ltd, Chichester, p. 150-152.
- Borgosz, H., 1987, *Decyzje racjonalne*, Teoria polityki, Studia Nauk Politycznych, nr 4 (88), Kraków.
- Chojnacka, K., 2014, *Racjonalność decyzji w teorii ekonomii - kilka refleksji dotyczących wyboru*, w: Zagóra-Jonszta, U., Pęciak, R. (red.), *Dokonania współczesnej myśli ekonomicznej: racjonalność - efektywność - etyka*, Cz. 1. *Problemy teoretyczne*, Studia Ekonomiczne nr 180, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice.
- Czechowska, K., 2014, *Wybrane uwarunkowania podejmowania decyzji inwestycyjnych na rynku nieruchomości - ujęcie behawioralne*, Studia i prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania nr 36, t. 1, s. 14.
- Czermiński, A., Czapiewski, M., 1995, *Organizacja procesów decyzyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

- Drucker, P.F., 2004, *What makes an effective*, Business Harvard Review, vol. 82, no. 6, p. 60.
- Easen, P., Wilcockson, J., 1996, *Intuition and rational decision making in professional thinking, A false dichotomy*, J. Adv. Nurs., no. 24 (4), p. 669.
- Evans, J.St.B.T., 2010, *Intuition and Reasoning: A Dual-Process Perspective*, Psychological Inquiry, no. 21, p. 230.
- Firsch, B., 2011, *Why really makes the big decisions in your company*, Harvard Business Review, p. 107.
- Frederick, S., 2005, *Cognitive reflection and decision making*, Journal of Economic Perspectives, no. 19 (4), p. 32–34.
- Gibler, K.M., Nelson, S.L., 2003, *Customer Behavior Application to Real Estate Education*, Journal of Real Estate Practise and Education, vol. 6, no. 1, p. 17.
- Giffin, R.W., 2013, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Khandel, P., Taneja, A., 2010, *Intuitive Decision Making in Management*, The Indian Journal of Industrial Relation, vol. 46, no 1, 7, p. 152.
- Kieżun, W., 1997, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- Klein, G., 1998, *Sources of Power: How People Make Decision*, MIT Press, Cambridge, Mass.
- La Pira, F., 2010, *Entrepreneurial Intuition: An Empirical Approach*, Journal of Management and Marketing, Journay 11, p. 18–20.
- Malewska, K., 2013a, *Doskonalenie procesów decyzyjnych w organizacji*, Nauki o Zarządzaniu, nr 1 (14), s. 35–38.
- Malewska, K., 2013b, *Wpływ intuicji na proces podejmowania decyzji*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Wydawnictwo SAN, tom XIV, zeszyt 13, część 1, s. 178–180.
- Markowski, E., 2012, *Intuicja jako czynnik wspomagający proces podejmowania decyzji w warunkach ekstremalnych*, w: Harasim, W. (red.), *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa.
- Markowski, E., 2012, *Intuicja jako czynnik wspomagający proces podejmowania decyzji w warunkach ekstremalnych*, w: Harasim, W. (red.), *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa.
- Penc, J., 1996, *Decyzje w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Rebizant, W., 2012, *Metody podejmowania decyzji*, Politechnika Wrocławska, Wrocław.
- Reich, M., Klimek, J., 1996, *Kreatywne rozwiązania w biznesie*, RAF Scriba, Racibórz.
- Serakin, K., 2006, *Intuicja jako czynnik współtworzący sukces menedżera*, Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie, nr 37, s. 100–104.
- Shaw, P., 2010, *Podejmowanie trudnych decyzji. Osiąganie celów dzięki odważnemu działaniu*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa.
- Stanovich, K.E., 2010, *Rationality and the reflective mind*, NY: Oxford University Press, New York.
- Szaban, J.M., 2012, *Intuicja i racjonalne myślenie w zarządzaniu*, Współczesne zarządzanie, nr 4, s. 80–83.
- Szarzec, K., 2005, *Racjonalny podmiot gospodarczy w klasycznej myśli ekonomicznej i jej współczesnych kontynentach*, PTE i Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa.

- Targalski, J., 1986, *Podjęmowanie decyzji*, w: Stabryła, A., Trzciniecki, J. (red.), *Organizacja i Zarządzanie, Zarys problematyki*, PWN, Warszawa.
- Weiss, E. (red), 2008, *Podstawy i metody zarządzania. Wybrane zagadnienia*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie, Warszawa.
- Więcek-Janka, E., 2011, *Podjęmowanie decyzji w mikroprzedsiębiorstwach rodzinnych*, Studia i Prace Zarządzania, Zeszyt nr 116, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- Wójcik, M., 2009, *Proces podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie*, http://pdf.helion.pl/e_03cf/e_03cf.pdf [dostęp: 27.11.2016].
- Ziuziański, P., Furmankiewicz, M., 2015, *Rola kokpitu menedżerskiego w procesie podejmowania decyzji*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, nr 77, s. 315.

INTUITIVE AND RATIONAL DECISION MAKING PROCESS IN ECONOMICS

Summary: The article concerns the question of management decisions taken everyday in contemporary organizations. It has been discussed the concept of decision and carried out the division of management decisions and as well as specified have been the factors which influence the effectiveness of decisions. Furthermore characterized has been the decision making process and the models of decision making, considering the type of decision situation, have been detailed. The study focuses on two key models, ie. the rational and the intuitive way of making decisions. In this article the author compares these two models in order to identify the differences between them and to answer the question: which model is more commonly used in practice by manager depending on the effectiveness.

Keywords: decision, decision making process, intuition, rationality

Rozdział 4

Dychotomiczny charakter nowych technologii w zarządzaniu projektami

Streszczenie: Nowe technologie, w kontekście zarządzania projektami, mają dwa zasadnicze znaczenia. Pierwsze, to procesy i produkty (np. narzędzia informatyczne) umożliwiające usprawnienie pracy wszystkich interesariuszy projektu, przepływu informacji, podejmowania decyzji, kontroli itp. Drugie, to zarządzanie projektami w obszarze nowych technologii, np. projektami badawczo-rozwojowymi mającymi za cel wytworzenie innowacyjnych produktów (lub procesów), służących np. całej gospodarce, odbiorcom produktów, klientom, a nawet samemu zarządzaniu projektami. W takim kontekście nowe technologie stanowią zarówno nowe wyzwanie metodologiczne dla zarządzania projektami (metodyki zarządzania projektami wdrożeniowymi czy badawczo-rozwojowymi), jak i szansę na usprawnienie procesów zarządzania projektami z wykorzystaniem innowacji.

Słowa kluczowe: zarządzanie projektami, nowe technologie

Wstęp

Jedną z istotnych przyczyn niepowodzenia realizacji projektów według *The Standish Group* (raport z roku 2010), cytując za R.K. Wysockim [Wysocki 2013, s. 793], jest kwestia nowych technologii i braku kompetencji technologicznych kierowników projektów. Raport nie wyjaśnia, co kryje się konkretnie pod pojęciem „nowych technologii”, ale można założyć jego dychotomiczny charakter. Z jednej strony, wiązałyby się to bezpośrednio z potrzebą sprawniejszego zarządzania projektami o najniższym poziomie jasności celów i sposobów realizacji (możliwości zaplanowania prac, zasobów, czasu itp.), charakterystycznych dla projektów badawczo-rozwojowych, nastawionych na kreowanie nowych rozwiązań technologicznych

i innowacji. Z drugiej strony, nowe technologie to rozwiązania informatyczne (w tym programistyczne, sprzętowe), nowe i innowacyjne, które mają na celu usprawnienie realizacji projektów w warunkach wspomnianej wyżej niejasności.

„Nowe technologie” nie są pojęciem nowym, podobnie jak „zarządzanie projektami”. Można przyjąć założenie, że zarządzanie projektami pełni służebną rolę względem rozwoju nowych technologii, przy jednoczesnym wykorzystywaniu nowych technologii w celu poprawy efektywności zarządzania projektami. Zarządzanie w tym aspekcie ma na celu właściwe planowanie, organizowanie, a także kontrolę rezultatów wykonania badań i prac rozwojowych. To właśnie rozwój nowych technologii przyczynił się m.in. do sytuacji, że nauki o zarządzaniu, w kontekście wspomnianego zarządzania projektami, dzielą metody zarządzania projektami na grupy metod klasycznych (tzw. sekwencyjne) oraz grupy metod zwinnych (adaptacyjne, iteracyjne, ekstremalne). Takie ujęcie kontekstu diady nowych technologii i zarządzania projektami stało się podstawowym celem niniejszego opracowania, czyli wskazanie na dychotomiczny charakter nowych technologii w zarządzaniu projektami. Przejawiać się on będzie w dwóch obszarach działania kierowników projektów. Z jednej strony, w obszarze doboru właściwej metodyki do realizacji konkretnego projektu. Z drugiej strony, w obszarze doboru odpowiednich narzędzi, przede wszystkim informatycznych, służących planowaniu, realizacji lub kontroli konkretnego projektu. Podstawowym problemem związanym z dychotomią znaczenia nowych technologii w zarządzaniu projektami jest próba określenia, jakie wyzwania i szanse stoją przed zarządzaniem projektami w kontekście nowych technologii.

Rozważania przytoczone w niniejszym opracowaniu bazują na kilku zasadniczych pojęciach. Przede wszystkim są to: „nowa technologia” i „innowacja”. Pojęcie innowacji do nauk ekonomicznych wprowadził w latach sześćdziesiątych XX wieku J.A. Schumpeter. Kolejne definicje, innych autorów, najczęściej bazowały na jego szerokiej koncepcji innowacji. W warunkach polskich, definicja nowej technologii i innowacji znalazła swoje miejsce nawet w ustawodawstwie i na niej bazować będą dalsze rozważania. Na początek wspomnieć należy, że *Ustawa z 2008 r. o niektórych formach wspierania działalności innowacyjnej*, definiowała „nową technologię” jako „technologię w postaci prawa własności przemysłowej lub usługi badawczo-rozwojowej (w rozumieniu Polskiej Klasyfikacji Wyrobów i Usług), która umożliwia wytwarzanie nowych lub znacząco ulepszonych towarów, procesów lub usług i nie jest stosowana na świecie dłużej niż 5 lat” [Ustawa z 30 maja 2008]. W 2015 roku wraz z ustawą zmieniającą ustawę z 2008 roku, nowo sformułowana definicja przyjęła brzmienie o następującej treści: „technologię w postaci prawa własności przemysłowej lub wyników prac rozwojowych, lub wyników badań przemysłowych, lub nieopatentowanej wiedzy technicznej, która umożliwia wytwarzanie nowych lub znacząco ulepszonych, w stosunku do dotychczas wytwarzanych na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, towarów, procesów lub usług” [Ustawa z 5 sierpnia 2015]. W znowelizowanej definicji szczególnie zwraca uwagę rezygnacja z ograniczenia

czasowego i geograficznego oraz wprowadzenia wyróżnienia „wyników prac rozwojowych” oraz „wyników badań przemysłowych”, co według ustawodawcy miało na celu dostosowanie ustawy z 2008 roku do Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój [Pastorczyk 2015]. Kolejnym istotnym pojęciem, użytym na potrzeby niniejszego opracowania, jest „działalność innowacyjna” (także definiowana Ustawą z 2008 r.). W ustawie z 30 maja 2008 r. została zdefiniowana jako „działalność polegająca na opracowaniu nowej technologii i uruchomieniu na jej podstawie wytwarzania nowych lub znacząco ulepszonych towarów, procesów lub usług” [Ustawa z 30 maja 2008]. Działalność innowacyjna jest zatem metodą dojścia do rezultatu w postaci nowej technologii, komercjalizacji i wdrożenia. W tym sensie działalność innowacyjną można odnieść do realizacji projektów badawczych, rozwojowych lub wdrożeniowych. Natomiast użyte określenie „Projekt”, to zgodnie z przewodnikiem PMBOK¹ [PMBOK 2008], zamiennie używana z określeniem „przedsięwzięcie”, „tymczasowa działalność podejmowana w celu wytworzenia unikatowego wyrobu, dostarczenia unikatowej usługi bądź osiągnięcia unikatowego rezultatu”. W tym rozumieniu tymczasowość oznacza określony początek i koniec realizacji projektu, a unikatowość jego niepowtarzalność (jednorazowość). Ma to szczególne znaczenie ze względu na fakt odróżnienia realizacji projektu od działalności podstawowej, powtarzalnej jakiegoś podmiotu. Sprawną realizację projektów zapewnia umiejętność „zarządzanie projektami”, które (przytaczając definicję zgodną z PMBOK) „polega na zastosowaniu wiedzy, umiejętności, narzędzi i technik w działaniach projektu w celu spełnienia jego wymagań”. Przewodnik PMBOK zwraca uwagę, że zarządzanie projektami obejmuje zwykle określenie wymagań, odniesienie się do potrzeb, obaw i oczekiwań wszystkich interesariuszy, utrzymywanie równowagi pomiędzy zakresem, jakością, terminami, budżetem, zasobami i ryzykiem projektu. Nad każdym z przytoczonych dotychczas pojęć można przeprowadzić odrębne rozważania, bez wątpienia o bardzo istotnym charakterze. Na potrzeby niniejszego opracowania, definicje zostały ujęte syntetycznie, logicznie powiązane, umożliwiając dalsze rozważania.

4.1. Nowe technologie

Za pewnego rodzaju upowszechnieniem idei rozwoju i wsparcia nowych technologii oraz innowacji w Europie stoi przede wszystkim strategia lizbońska (program ekonomiczno-społeczny) z 2000 roku. Należy podkreślić, że niniejsze opracowanie nie służy ocenie jej efektów. Chodzi natomiast o wspomnienie, że w założeniach Stra-

¹ PMBOK Guide, *Project Management Body of Knowledge* – zbiór praktyk w zakresie zarządzania projektami publikowany przez Project Management Institute.

tegia miała przyczynić się do likwidacji luki rozwojowej pomiędzy Europą a USA, wynikającej z procesów globalizacyjnych gospodarki światowej i szybkiego starzenia się społeczeństwa europejskiego. Strategia obowiązywała do 2010 roku. Choć nie przyniosła oczekiwanych skutków (częściowo także z powodu światowego kryzysu gospodarczego z 2008 roku), przyczyniła się do istotnej dyskusji o potrzebie oparcia wzrostu na wiedzy, inwestycjach w badania i rozwój, innowacyjność itp. [Niespełnione życzenia 2010]. Zdefiniowano „innowacyjność” jako „wdrażanie i upowszechnianie modelu gospodarki opartej na wiedzy, rozwoju społeczeństwa informacyjnego, badaniach i edukacji”. Strategia została zastąpiona przez strategię „Europa 2020”, nastawioną przede wszystkim na inteligentny i zrównoważony rozwój. W tym wymiarze inteligentny rozwój rozumiany jest jako wspieranie transferu innowacji i poprawy działalności badawczej, z uwzględnieniem przedsiębiorczości i potrzeb społeczeństwa [Stankiewicz 2012, s. 269–288]. W ślad za strategią, realizowane są programy operacyjne mające na celu wspieranie badań i rozwoju, szczególnie na styku nauki i przedsiębiorczości. I to jest zasadniczy kontekst, w znaczeniu wyzwań dla nauk o zarządzaniu. Podkreślenia też wymaga istotne zaangażowanie w Polsce Ministerstwa Rozwoju na rzecz innowacyjnych firm. Miałyby one konkurować w najbardziej zyskowych obszarach gospodarki opartej na wiedzy, a nie na kosztach pracy, poprzez wszechstronną współpracę przedsiębiorców ze środowiskiem naukowym i zasilenia gospodarki innowacjami [Rozwój innowacyjnych firm 2016]. W tym miejscu pojawia się zagadnienie projektów badawczych i rozwojowych, z późniejszym wdrożeniem wyników do gospodarki. Strategia „Europa 2020” i działania ministerialne zmierzają do upowszechnienia działalności innowacyjnej naukowej, także w przedsiębiorstwach, poprzez uruchomienie programów operacyjnych mających na celu wsparcie finansowe takich przedsięwzięć. Inicjatywa wsparcia finansowego wynika z faktu, że działalność badawczo-rozwojowa jest obciążona istotnie wysoką niepewnością powodzenia, zarówno w kontekście wyników badań, jak i komercjalizacji oraz wdrożenia ich wyników. Ma być formą zachęty na rzecz podejmowania ryzykownych projektów badawczych w sektorze prywatnym, na styku z naukowcami. Niepewność związana z projektami badawczymi i rozwojowymi wynika z niskiej jasności dwóch zasadniczych wymiarów projektowych: celu, do którego mają doprowadzić badania, oraz sposobu ich realizacji, a szczególnie możliwości zaplanowania prac do wykonania (przewidywalności sposobów realizacji) i możliwości pomiaru osiągniętych rezultatów. Przed udzieleniem dofinansowania, instytucje pośredniczące w rozdysponowaniu (w związku z prowadzonymi konkursami) środków z Programów Operacyjnych, stawiają określone wymagania potencjalnym beneficjentom. Wśród takich wymagań znajdują się także takie, które są związane ze sposobem zarządzania projektami, które mają być sfinansowane. W tym kontekście np. instytucje pośredniczące w Programie Operacyjnym Inteligentny Rozwój [Co można zrealizować 2014] oczekują od potencjalnych beneficjentów programu, określenia metodyki zarządzania finansowanym projektem. W tym względzie, jak same wyja-

śniają, stawiają bardziej na praktykę potencjalnego beneficjenta, niż zastosowanie standardowych metodyk, sugerując jednakże zastosowanie jednej z metodyk „gotowych”, jak je określono, jeżeli brakuje wypracowanej praktyki [Pytania dotyczące Konkursu 2016]. Wymagane jest przede wszystkim wykazanie efektywnego zarządzania projektem. Projekty badawczo-rozwojowe są kategorią projektów, w których nie można z góry założyć precyzyjnie i mierzalnie jaki będzie końcowy efekt prac. To powoduje istotny wzrost wspomnianej wcześniej niepewności realizacji projektu. O potrzebie planowania projektów badawczych, w kontekście instytucji takich, jak Komisja Europejska, NCBiR², czy NCN³, traktuje także D. Kuchta w opracowaniu o metodach planowania projektów badawczych [Kuchta 2011].

4.2. Zarządzanie projektami

U podstaw zarządzania projektami, leży gospodarowanie pięcioma ściśle ze sobą powiązаныmi wymiarami. Pierwszy z nich to zakres projektu, czyli specyfikacja określająca co ma być wykonane, jaki zakres prac. Drugi wymiar to jakość projektu – miary efektywności i ukończenia projektu. Te dwa wymiary determinują kolejne. Trzeci z nich to czas. Projekt musi mieć określone ramy czasowe, szczególnie ukończenia projektu. Czwarty wymiar to koszty, czyli budżet przewidziany na realizację projektu, w określonym czasie. Jest to wymiar szczególnie wrażliwy z punktu widzenia komercjalizacji wyników badań naukowych. I wreszcie piąty wymiar, to dostępność zasobów, między innymi dostęp do właściwych osób, o odpowiednich kwalifikacjach i kompetencjach, jako członków zespołu projektowego, ale także np. infrastruktura techniczna i oprogramowanie. Wymienione pięć wymiarów wpisuje się w klasyczny „żelazny trójkąt” zarządzania projektami, nazywany także „mapą rozstrzygnięć”. Istotą modelu trójkąta jest wskazanie współzależności zachodzących pomiędzy poszczególnymi wymiarami. Wnętrze trójkąta stanowią zakres i jakość projektu, natomiast ramiona trójkąta wyznaczają odpowiednio: czas, koszty i zasoby projektu [Wysocki 2013, s. 56]. Zmiana jednego z wymiarów trójkąta, pociąga za sobą konieczność dostosowania pozostałych, czyli dokonywania rozstrzygnięć, np. zwiększając zakres projektu, konieczne będzie zwiększenie budżetu, lub przesunięcie czasu zakończenia, lub użycia zasobów, lub wszystkie łącznie. Z tego punktu widzenia w prosty sposób widać, jakiego znaczenia nabiera umiejętne zarządzanie projektami, szczególnie badawczymi i rozwojowymi, w których zakres, czas itd. jest obciążony wysoką niepewnością związaną z niewłaściwym zaplanowaniem. Gospodarując w ramach wspomnianych wymiarów, znaczenia nabiera także wpro-

² Narodowe Centrum Badań i Rozwoju

³ Narodowe Centrum Nauki

wadzenie nowych technologii do samego procesu zarządzania projektem, np. poprzez wprowadzanie bardziej wydajnych lub tańszych rozwiązań do pracy zespołu projektowego, zarządzanie wiedzą i komunikacją, itd.

W kontekście wspomnianego „gospodarowania” pojawiło się pojęcie zarządzania, a w ślad za nim pojęcie metodyki. Zarządzanie projektami zostało zdefiniowane na początku opracowania. Metodyki to stosowane, wystandaryzowane sposoby realizacji projektów, pozwalające na zapewnienie odpowiedniej efektywności i jakości realizacji (np. dokumentowanie, kontrola). Zastosowanie właściwej metodyki projektowej, ich użycie, winno być następstwem analizy i dokonanego wyboru przez kierownika projektu. Metodykę determinuje przede wszystkim specyfika projektu, cele i sposoby ich osiągania, realizacji projektu (dające możliwość zaplanowania odpowiednich działań). Dobry kierownik projektu posiada doświadczenie w doborze metodyki zarządzania, odpowiedniej do problemu, jaki projekt ma rozwiązywać. Metodyki zarządzania projektami, można podzielić na kategorie zaproponowane przez M. Wirkusa i innych autorów [Wirkus i in. 2014, s. 185]. Z jednej strony metodyczne i uporządkowane metodyki klasyczne (uniwersalne i specjalistyczne), z drugiej strony metodyki zwinne, miękkie oraz heurystyczne (swobodne). Pierwsze to podejście metodyczne, wystandaryzowane, mające zastosowanie powtarzalne w przypadku podobnych projektów (np. w danej branży). To podejście dzieli się dalej na metodyki klasyczne, w których autorzy dokonali dalszej systematyki na metody uniwersalne i specjalistyczne. Rozróżnienie tych kategorii ma przede wszystkim podstawy branżowe oraz narzędziowe. Metodyki uniwersalne to opracowania związane z najlepszymi praktykami, ujęte na poziomie „meta”, czyli możliwe (w pewnych okolicznościach) do zastosowania w każdej branży. Metodyki specjalistyczne bazują na specyfikach branżowych (np. FIDIC w budownictwie) oraz oprogramowaniu dedykowanym do zarządzania projektami (rozwijająca się część metodyk w ramach nowych technologii, na potrzeby usprawnienia zarządzania projektami). Metodyki zwinne, miękkie, lekkie, to przede wszystkim adaptacyjne podejście do zarządzania projektami, w mniejszym stopniu sformalizowane, w stosunku do metodyk klasycznych, bazujące na ścisłej współpracy z odbiorcami technologii. Są to metodyki szczególnie przypisywane do branży nowych technologii, w tym także informatycznych. Druga kategoria podejścia do realizacji projektów, to podejście heurystyczne, swobodne, nie mające oparcia w powtarzalności zastosowania. Tym samym powodujące wzrost niepewności powodzenia realizacji projektów. Jest to bez wątpienia jedna z metod podejścia tzw. ekstremalnego do zarządzania projektem, co wpisująłoby to podejście do metodyk „zwinnych, miękkich, lekkich”, wcześniej wspomnianych. W związku z pojawieniem się metodyk „zwinnych”, instytucje zajmujące się problematyką zarządzania projektami, takie jak np. IPMA⁴ czy PMI⁵, także dostrzegają konieczność dostosowania metodycznego zarządzania do projek-

⁴ *International Project Management Association*, <http://www.ipma.world/>

⁵ *Project Management Institute*, <https://www.pmi.org/>

tów badawczych i rozwojowych. Za przykład może posłużyć certyfikacja IPMA-4RD, wprowadzona na potrzeby „zarządzania projektem badawczym” [Certyfikacja IPMA 4RD, brak roku]. Organizacja IPMA, z wykorzystaniem funduszy norweskich, EOG i krajowych, opracowała program szkoleń do prowadzenia projektów badawczo-rozwojowych. W ramach inicjatywy powstały opracowania, które mogą służyć jako materiały do zdobycia wiedzy w zakresie prowadzenia tego typu projektów, np. „Zarządzanie projektem badawczym” [Rzempala 2015]. Rozwijając koncepcję zarządzania projektami badawczo-rozwojowymi, IPMA w zakresie definicji zarządzania projektami, dodaje „uporządkowane i zdroworozsądkowe podejście, które dostarcza rezultatów zgodnie z oczekiwaniami klienta” [Rzempala 2015, s. 8].

W kontekście dokonanego podziału metodyk zarządzania projektami, szczególnego znaczenia nabiera rozdzielenie typów projektów na projekty wdrożeniowe, do których stosuje się metodyki specjalistyczne bądź uniwersalne, oraz projekty badawcze i rozwojowe, które przez swoją specyfikę, wymagają podejścia zwinnego (adaptacyjne, iteracyjne, ekstremalne). Przy tej okazji można wspomnieć, że istotnym rozróżnieniem pomiędzy projektami wdrożeniowymi, a badawczo-rozwojowym jest osoba kierownika projektów i zespołów projektowych. W przypadku projektów badawczo-rozwojowych, do zespołów angażuje się ludzi wiedzy, o szczególnie wysokim potencjale intelektualnym. W kontekście projektów badawczych, rozwojowych i wdrożeniowych, zachodzi swoisty związek następstw, który został zobrazowany w publikacji M. Wirkusa i A. Lisa [Wirkus, Lis 2012, s. 45]. Mianowicie poszczególne fazy prac nad opracowaniem technologii dzielą się na przechodzące od nowych idei, badań podstawowych i stosowanych (prac badawczych), poprzez badania przemysłowe i rozwojowe (prace rozwojowe) do wdrożenia polegającego na pracach inwestycyjnych, planowaniu i uruchomieniu. Rozróżnienie występujące pomiędzy fazą badawczą a rozwojową można przeprowadzić w oparciu o ocenę poziomu gotowości technologicznej opracowywanej innowacji, np. z wykorzystaniem skali TRL⁶. Te dwie wspomniane fazy mają najistotniejsze znaczenie z punktu widzenia doboru metodyki zarządzania, szczególnie na poziom skomplikowania możliwości planistycznych. Fazę wdrożenia można oprzeć na metodykach klasycznych. Fazę badawczą i rozwojową charakteryzuje istotna niejasności w zakresie celu i możliwości planowania prac (przewidywania sposobu realizacji). IPMA, przytaczając definicje projektów badawczych i rozwojowych, posługuje się ujęciem praktycznym wskazując, że badania to poszukiwanie prawdy, uzyskiwanie nowej wiedzy, natomiast rozwój, to poszukiwanie użyteczności dla pozyskanej nowej wiedzy [Rzempala 2015, s. 8].

W tym miejscu znów wracamy do „mapy rozstrzygnięć”, czyli trójkąta ograniczeń. W jego kontekście można opisać poszczególne metodyki projektowe, uzależniając je od podstawowych wymiarów trójkąta. Taką analizę różnic, można oprzeć na podziale

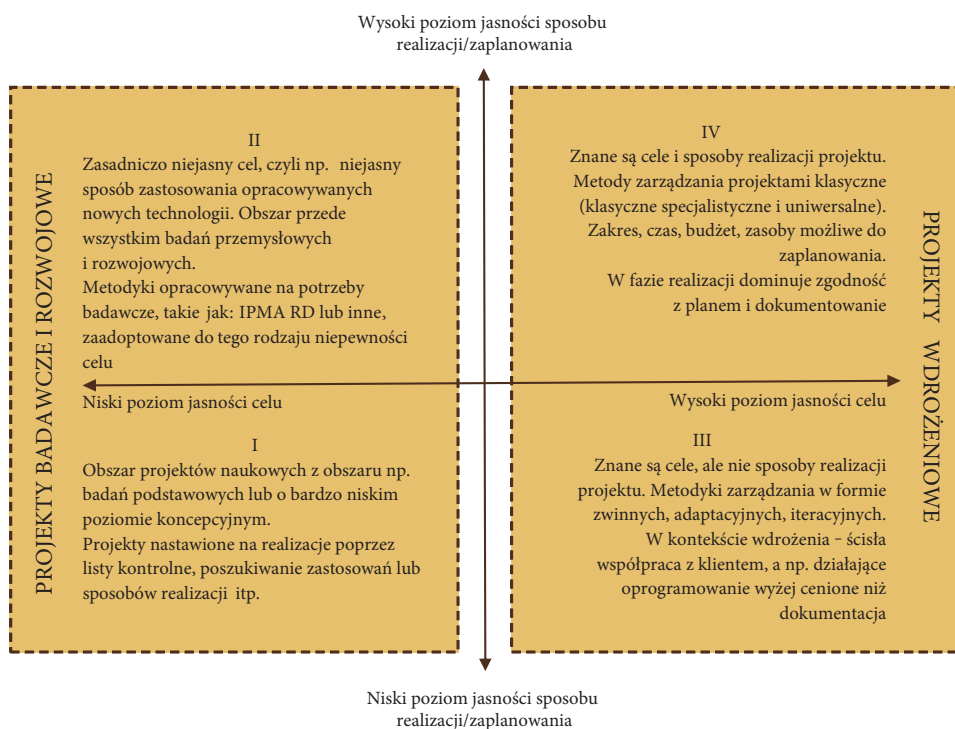
⁶ *Technology Readiness Level* (poziom gotowości technologicznej), http://www.ncbir.pl/gfx/ncbir/pl/defaultopisy/1195/1/1/poziomy_gotowosci_tehnologicznej.pdf

[por. Kiełbus 2011, s. 226 oraz Ruszlewicz, Kłos 2011], gdzie w przypadku metodyk tradycyjnych czas, zasoby, koszty, zakres oraz cel są konkretnie sprecyzowane, znane, precyzyjnie mierzalne i możliwe do bardzo dokładnego zaplanowania. Nie jest natomiast w nich akceptowalna zmiana i odbywają się w ramach pojedynczego cyklu. Techniki zwinne natomiast obarczone są pewnym poziomem niepewności w zakresie poszczególnych wymiarów mapy rozstrzygnięć, choć w szczególnych wypadkach nie są znane żadne z tych wymiarów (ekstremalne). Metodyki zwinne określają przybliżony czas realizacji, częściowo identyfikują zasoby projektowe, koszty można zaplanować tylko w ograniczony sposób, zakres jest ustalony ogólnie, natomiast znany może być cel. Metodyki zwinne akceptują zmienność, ale wymagają cykliczności pracy. Metodyki ekstremalne, jako odmiana metodyk zwinnych, nie dają możliwości określenia parametrów trójkąta rozstrzygnięć, a tym samym nie dają możliwości z góry ustalenia planu i oczekiwanego rezultatu. Wymagają zmienności i cykliczności.

Dokonując próby zobrazowania podziału metodyk zarządzania projektami, a także opierając się o zasadniczą charakterystykę celu i sposobu, można odnieść się do postaci „ogólnego obrazu projektu” zaproponowanego przez R.K. Wysockiego [Wysocki 2013, s. 390]. Rysunek 4.1 prezentuje ogólną postać podstawowych wymiarów jasności projektów. Cel jako poziom precyzji, mierzalności rezultatów. Drugi wymiar to sposób postępowania, w tym możliwości zaplanowania projektu i jego przewidywalności.

Na rysunku 4.1 zostały zaprezentowane, w układzie dwóch kontynuów, wzorce typów projektów, które determinują dobór właściwej metodyki do zarządzania danym projektem. Na jednym kontynuum znajduje się jasność celu. Poziom jasności celu można określać z wykorzystaniem różnych metod, np. poprzez odniesienie do poziomu precyzji i mierzalności celu do osiągnięcia. Drugi wymiar (jedno kontynuów) to poziom jasności sposobu realizacji (możliwości zaplanowania), które odnosi się do stopnia precyzji w zakresie zaplanowania działań, ich stopniowalności, możliwości zaplanowania itp. W ramach wyznaczonych wymiarów dokonany został umowny podział dla dwóch zasadniczych grup projektów. Pierwsze to projekty wdrożeniowe, gdzie przy wysokiej jasności celu (precyzyjny, mierzalny), dokonuje się wdrożenia danego rozwiązania (np. wyników prac badawczych czy rozwojowych). Po drugiej stronie układu są projekty badawcze i rozwojowe, gdzie niski poziom jasności celu lub jego brak implikuje istotną niepewność realizacji, tym samym obszar obejmuje metodyki zarządzania adaptacyjnego i ekstremalnego. Z jednej strony cel jest definiowany stopniowo wraz z postępem prac, z drugiej: równoległe – wraz z postępem prac opracowywany jest bardziej precyzyjny plan i cel. Powyższe charakterystyki doboru metody zarządzania projektami, można odnieść do wzorca typów projektów zaprezentowanego na rysunku 4.1.

Wskazane na rysunku 4.1 ćwiartki oznaczone rzymską numeracją, powiązane są z ideą faz opracowania projektu i gotowości technologicznej. Ćwiartka I to ob-



Rysunek 4.1. Wzorec typów projektów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Wysocki 2013, s. 390]

szar największych niepewności, co do kierunków i sposoby postępowania. Jest to obszar najbliższy badaniom podstawowym. Obszar powstawania i gromadzenia nowej wiedzy, w celu zarządzania tą wiedzą także w kolejnych fazach. Nastawienie zespołów na tworzenie nowej wiedzy, bez określonego kierunku komercjalizacji czy nawet użytkowania, co w przypadku badań podstawowych, wynika bezpośrednio z definicji ustawowej [Ustawa z 30 kwietnia 2010]. Ćwiartka II to obszar m.in. badań stosowanych i przemysłowych, a także prac rozwojowych, gdzie sposoby postępowania są w wyższym stopniu określone niż w ćwiartce I, a cele są trudne do zdefiniowania i zmierzenia, poza także wynikającym z ustawy wskazaniem, że na zastosowanie w praktyce, ale z wyłączeniem komercjalizacji jako celu [Ustawa z 30 kwietnia 2010]. Jest to obszar, w którym dominuje nastawienie na poprawność metodyczną, nad realizacją ogólnie zdefiniowanych celów. Ćwiartka III to wszystkie tzw. metodyki zwinne, które nastawione są na osiągnięcie celów, dobrze określonych i mierzalnych, poprzez stosowanie sposobów dojścia do celu z wykorzystaniem modeli adaptacyjnych, iteracyjnych itp. W kontekście projektów

badawczych i rozwojowych, to obszar nastawiony na komercjalizację wiedzy. Ten obszar w przypadku projektów informatycznych, jest obszarem projektów wdrożeniowych. Ostatnia, IV ćwiartka, to obszar metodyk klasycznych, specjalnych i uniwersalnych, w których sposób postępowania jest znany, cele mierzalne i osiągalne. Dominuje priorytet poprawności metodycznej, czyli postępowanie zgodnie z ustalonym planem i dokumentowanie, ale także osiągnięcie celów wdrożeniowych. Kolejne ćwiartki, postępując od I do IV, charakteryzuje także malejąca niepewność, czy ryzyko realizacji i osiągnięcia celów.

4.3. Nowe technologie w zarządzaniu projektami

Zarządzanie projektami wykorzystuje efekty rozwoju technologii, np. poprzez stosowanie zaawansowanych narzędzi informatycznych. To stanowi szansę (np. poprawę efektywności, jakości) oraz wyzwanie (adaptacja do narzędzia, elastyczność stosowania) dla zarządzania projektami. W tym ujęciu nowych technologii, czyli narzędziowym, rodzi się ryzyko, że realizujący projekty, bardziej będą polegać na narzędziach, niż na określonych praktykach i metodach. O rewolucji wynikającej z nowych technologii dla zarządzania, szeroko traktuje P. Drucker [Drucker 2009]. Szczególnie wskazuje na obszar operacyjny objęty wspomnianą rewolucją, przywołując przykłady oprogramowania komputerowego wspomagającego pracę i ich wpływ na podejmowanie decyzji. W odniesieniu do trójkąta ograniczeń oraz faz projektowych, można wskazać, na istotną rolę nowych technologii jako narzędzia w zarządzaniu projektami. Głównym zadaniem, przede wszystkim oprogramowania, jest wspomaganie kierownika i zespołu projektowego w zakresie planowania, nadzorowania i kontrolowania [Wirkus i in. 2014, s. 209]. Od czasu upowszechnienia wspomaganie komputerowe w zarządzaniu projektami, używa się go do projektów o różnej skali. Tak samo do wdrożeń i prowadzenia projektów badawczych oraz rozwojowych.

Zależnie od kategorii projektu (tradycyjny, innowacyjny) każda z faz projektu może wymagać odpowiedniego wsparcia. I tak np. w fazie inicjowania projektu znaczenia nabierają narzędzia pozwalające na wszelkiego rodzaju analizy, np. porównawcze, wykorzystujące np. *data mining*, aby określić pozycję konkurencyjną albo oczekiwaną nowość rezultatów. W fazie planowania natomiast narzędzia wspomagające zarządzanie projektami, to te wpisujące się we wszystkie konieczne wymiary trójkąta ograniczeń, w celu efektywnej realizacji projektu, w tym do późniejszej kontroli realizacji. Tu znaczenia nabiera także umiejętność doboru członków zespołów, ludzi wiedzy o ponadprzeciętnych zdolnościach intelektualnych. W zakresie doboru kadry projektowej, autorzy, m.in. M. Belbin, zwracają

uwagę na ryzyko występowania tzw. syndromu *Apollo* w takich zespołach, który może powodować fiasko prac [Belbin 2016, s. 28]. W fazie realizacji np. wszelkie narzędzia komunikacji na odległość, wspomagające prace zespołów rozproszonych (prace grupowe), wirtualnych, wymianę danych i informacji, przyspieszenie prac i gospodarowanie budżetem z tym związanym. Metodocy zarządzania projektami, zwracają uwagę na kluczową rolę komunikacji kierownika projektów ze wszystkimi interesariuszami [Rzempała 2015, s. 11]. W fazie kontroli, znaczenie narzędziowe ma możliwość bieżącej kontroli osiągania rezultatów. Narzędzia informatyczne wspierające prace zespołów projektowych to szansa na sprawne działanie zespołów rozproszonych/wirtualnych. Umożliwiają przede wszystkim komunikację, ale także pozwalając właściwie archiwizować historię realizacji w celach późniejszej kontroli, czy też gromadzenia wiedzy. Zarządzanie wiedzą wspierane jest przede wszystkim przez oprogramowanie komputerowe [Rzempała 2015, s. 93], służące do wyodrębniania wiedzy, dzielenia się wiedzą, porządkowania wiedzy, przechowywania i wartościowania wiedzy. Są to między innymi sieci komputerowe, poczta elektroniczna, wideokonferencje, bazy danych, programy do eksploracji danych, analiz, składające się na systemy zarządzania dokumentami, procesami decyzyjnymi czy pracą zespołów.

Należy mieć także na uwadze, w kontekście metodyk projektowych, że w niektórych przypadkach samo narzędzie informatyczne stanowi pewnego rodzaju metodykę realizacji projektów, np. popularny MS Project. Pojawiają się także liczne darmowe aplikacje wspomagające zarządzanie projektami, bazują przede wszystkim na budowaniu harmonogramów z wykorzystaniem wykresów Gantta [7 darmowych narzędzi webowych do zarządzania projektami 2015]. Wirkus i Wilczewski [Wirkus, Lis 2012, s. 133–135] w kontekście wspomaganie zarządzania projektami innowacyjnymi, przy uwzględnieniu podejścia zwinnego (adaptacyjnego), wskazują obszary zastosowania dla narzędzi informatycznych. Wymieniają wśród nich budowę portfela z priorytetyzacją projektów, dokonywanie przeglądów projektu i podejmowanie decyzji o kontynuowaniu lub zamknięciu, zarządzanie tempem prac i harmonogramem, zarządzanie budżetem, czy udostępnianie informacji o projekcie interesariuszom, budowanie bazy wiedzy oraz dokonywanie analiz *ex post*. Wybór narzędzi informatycznych do wspomaganie zarządzania projektami jest analogicznym wyzwaniem dla zespołów projektowych, jak wybór samej metodyki zarządzania projektami. Wybór powinien być poprzedzony przede wszystkim analizą niezbędnych wymagań [Wirkus i in. 2014, s. 211]. W tym sensie wskazuje się, że podstawowe kryteria powinny obejmować rozmiar realizowanego projektu, poziom jego skomplikowania, rodzaj realizowanego projektu (narzędzia z przeznaczeniem branżowym, uniwersalne itd.), zasoby finansowe, które w projekcie można przeznaczyć na zakup oprogramowania, aktualną infrastrukturę informatyczną i dostępność nowych technologii, łatwość obsługi i referencje, jakie oprogramowanie posiada.

Zakończenie

„Nowe technologie” rozumiane jako innowacyjne produkty (narzędzia) informatyczne, materiałowe, informacyjne itp. to bezpośrednie wsparcie procesów zarządzania projektami, które gromadzą, usprawniają, przyspieszają, poprawiają jakość przepływów informacji zarządczej oraz procesów decyzyjnych i kontrolnych. Rozwój „nowych technologii” natomiast, czyli de facto procesy badawczo-rozwojowe, stawiają wyzwanie zarządzaniu w zakresie metod zarządzania projektami, w obszarze badań i rozwoju, rozumianych jako poszukiwanie wiedzy w badaniach oraz poszukiwanie wartości użytkowej dla opracowanej wiedzy. Zarządzanie projektami badawczo-rozwojowymi, umożliwiającymi rozwój nowych technologii, znajduje się bliżej intuicyjnego i adaptacyjnego środowiska zarządzania projektami. Nie posiada istotnie wypracowanych standardów, tak jak ma to miejsce w przypadku tradycyjnych metod zarządzania projektami (typu *waterflow*). W tym kontekście „nowe technologie” są zarówno wyzwaniem dla zarządzania projektami (czyli np. opracowania standardów, metodyk), jak i szansą na usprawnienie procesów realizacji projektów badawczo-rozwojowych. Należy mieć na uwadze, że fundamentalnym znaczeniem dla zarządzania projektami opracowywania nowych technologii jest zarządzanie wiedzą. Starając się określić zakres powstającej wiedzy, należy mieć na uwadze, że jej powstawanie zaczyna się już od momentu swoistego „inercyjnego” projektu. Pewnego powstającego pomysłu w głowie naukowca/badacza, nie posiadającego klarownej postaci celu jego realizacji czy sposobów jego opracowania. Przechodząc przez fazę badań podstawowych w zakresie zdobywania wiedzy o zaobserwowanym zjawisku (pomyśle), dalej poprzez badania stosowane – przemysłowe i rozwojowe, aż do fazy wdrożenia i np. upowszechnienia stosowania nowej technologii w gospodarce, czyli komercjalizacji i wdrożenia. Gromadzenie danych, zarządzanie ich przetwarzaniem, *data mining*, dają możliwość eliminowania błędów już popełnianych, elastyczność zasobów (wymienność, ponieważ wiedza zgromadzona jest w bazach danych), powinno przyczynić się istotnie do wzrostu efektywności prowadzenia tego typu kolejnych projektów. Zastosowanie takich narzędzi przez instytucje lub podmioty finansujące projekty badawcze i rozwojowe pozwala na eliminowanie powtarzających się projektów – dzięki ewidencji portfeli projektów, co ma szczególne znaczenie dla innowacyjności i konkurencyjności w późniejszej komercjalizacji. Dodatkowo aspekt porównywalności daje szansę na lepszą ocenę założeń projektowych w składanych wnioskach.

Dychotomiczny charakter nowych technologii w zarządzaniu projektami to wynikająca z uwarunkowań zewnętrznych specyfikacja projektów badawczych i rozwojowych oraz uwarunkowań wewnętrznych, takich, jak: narzędzia pracy, komunikacji, gromadzenia wiedzy, itd. Z jednej strony dobór narzędzi informatycznych (rozwijanych, nowych technologicznie) w zakresie realizacji poszczególnych faz pro-

jektów (mając na uwadze fazy inicjowania, przechodzącą w planowanie, realizację, kontrolę i zakańczanie o różnej charakterystyce trwania faz), pozwala efektywniej zarządzać ograniczonymi, ale też niejednokrotnie rozproszonymi zasobami (w tym wiedzą). Umożliwia sprawnie inicjować i uzasadniać podjęcie realizacji projektu (np. poprzez wnikliwe analizy oparte na bazach danych, internecie), a także kontrolować przebieg realizacji i osiągnięte rezultaty. Wykorzystywanie narzędzi, a także jego intensywność, będą się różniły w zależności od zastosowanej metodyki zarządzania projektem, dostosowanej do charakteru projektu (nieokreślonego precyzyjnie celu lub sposobu realizacji projektów badawczych). Z drugiej strony sama kwestia zarządzania projektami z zakresu nowych technologii (czyli projekty badawcze i rozwojowe), to umiejętność właściwego doboru metodyki przez kierownika projektu, uzależniona od specyfiki projektu oraz jasności celu, czy sposobu jego realizacji. Opanowanie przez kierowników projektów dychotomii nowych technologii, być może przyczyni się do poprawy (spadku) wskaźnika niepowodzeń realizacji projektów, powodowanych nowymi technologiami. W generalnym ujęciu i bardzo uproszczonym, efektywny rozwój nowych technologii, może być możliwy dzięki właściwemu zarządzaniu projektami badawczymi i rozwojowymi (np. w wymiarze zarządzania wiedzą), a efektywne zarządzanie projektami, staje się możliwe dzięki właściwemu zastosowaniu technologii nowych i rozwijanych. Praktyka zarządzania projektami wymusza śledzenie trendów w rozwoju technologii, pojawiających się narzędzi, oprogramowania, czy wiedzy także w zakresie metodyk zarządzania. To poszukiwanie źródeł zarówno nowych metod, jak i przewag konkurencyjnych w dynamicznie rozwijającym się świecie nowych technologii. W kontekście szans, jakie nowe technologie stwarzają zarządzaniu projektami, należy wymienić możliwości poprawy efektywności, ogólnej sprawności realizacji i kontroli procesów. Dodatkowo w zakresie projektów badawczych i rozwojowych, nowe technologie stają się wyzwaniem metodycznym, rozumianym jako wypracowanie sposobów zarządzania, a szczególnie planowania, tego typu projektami w sposób m.in. efektywny i kontrolowany.

Bibliografia

- Belbin, M., 2016, *Zespoły zarządzające. Sekrety ich sukcesów i porażek*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Certyfikacja IPMA 4RD, brak roku, <http://ipma.pl/certyfikacja-ipma-4rd> [dostęp: 24.09.2016]
- Co można zrealizować, 2014, <https://www.poir.gov.pl/strony/o-programie/zasady/co-mozna-zrealizowac/> [dostęp: 24.09.2016].
- Drucker, P.F., 2009, *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, MT Biznes sp. z o.o., Warszawa.

- Kielbus, A., 2011, *Zarządzanie innowacyjnymi projektami IT w odniesieniu do tradycyjnego zarządzania projektami*, Czasopismo Techniczne, 4-M/2011, Zeszyt 7 rok 108, Wydawnictwo Politechniki Krakowskiej, Kraków.
- Kuchta, D., 2011, *Metody planowania projektów badawczych*, Zeszytu Naukowe WSOWL, Nr 4 (162) 2011, Wrocław.
- Niespełnione życzenia, czyli krajobraz po strategii lizbońskiej*, 2010, <http://www.newsweek.pl/wiadomosci/patronaty-newsweeka/niespelnione-zyczenia--czyli-krajobraz-po-strategii-lizbonskiej,54386,1,1.html> [dostęp: 23.09.2016].
- Pastorczyk, K., 2015, *Informacja w sprawie ustawy z dnia 5 sierpnia 2015r. o zmianie ustawy o niektórych formach wspierania działalności innowacyjnej oraz ustawy o Krajowym Funduszu Kapitałowym*, https://www.prezydent.pl/download/gfx/prezydent/pl/default-aktualnosci/5424/1/1/o_niektorych_formach_wspierania_dzialalnosci_innowacyjnej.rtf [dostęp: 24.09.2016].
- PMBOK, 2008, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMNOK® Guide) – Fourth Edition*, Project Management Institute, Wydanie Polskie 2009, Warszawa
- Pytania dotyczące Konkursu 1/1.1.1/2016 Szybka ścieżka MŚP*, 2016, <http://www.ncbir.gov.pl/fundusze-europejskie/poir/faq/pytaniakonkurs1112016-ss-dla-msp/> [dostęp: 24.09.2016].
- Rozwój innowacyjnych firm*, 2016, <http://www.mr.gov.pl/strony/plan-na-rzecz-odpowiedzialnego-rozwoju-podstawy-rozwoju-polskiej-gospodarki/rozwoj-innowacyjnych-firm/> [dostęp: 24.09.2016].
- Ruszelewicz, M., Kłos, S., 2011, *Zarządzanie projektami badawczo rozwojowymi*, http://mit.weii.tu.koszalin.pl/MIT5/Modele%20inzynierii%20teleinformatyki%205_09%20Ruszelewicz%20Klos.pdf [dostęp: 25.09.2016].
- Rzempala, J. (red.), 2015, *Zarządzanie projektem badawczym*, http://www.ipma.pl/sites/default/files/podrecznik_RD_final.pdf [dostęp: 12.10.2016].
- Stankiewicz, W., 2012, *Rozwój gospodarki Unii Europejskiej – Strategia Lizbońska, a nowy plan „Europa 2020”*, Rocznik Integracji Europejskiej, nr 6, Poznań.
- Ustawa z 30 maja 2008 r. o niektórych formach wspierania działalności innowacyjnej*, Dz. U. z 2014 r., poz. 226.
- Ustawa z 5 sierpnia 2015 r. o zmianie ustawy o niektórych formach wspierania działalności innowacyjnej oraz ustawy o Krajowym Funduszu Kapitałowym*, Dz. U. z 2015, poz. 1308.
- Ustawa z 30 kwietnia 2010 r. o zasadach finansowania nauki*, Dz. U. z 2010, nr 96, poz. 615.
- Wirkus, M., Lis, A., 2012, *Zarządzanie projektami badawczo-rozwojowymi*, Difin, Warszawa.
- Wirkus, M., Roszkowski, H., Dostatni, E., Gierulski, W., 2014, *Zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Wysocki, R.K., 2013, *Efektywne zarządzanie projektami, Tradycyjne, zwinne, ekstremalne*, wydanie 6, Helion, Gliwice.
- 7 darmowych narzędzi webowych do zarządzania projektami*, 2015, <http://www.computer-world.pl/galeria/68376/1/7.darmowych.narzedzi.webowych.do.zarządzania.projektami.html> [dostęp: 24.09.2016].

DICHOTOMOUS NATURE OF THE NEW TECHNOLOGIES IN PROJECT MANAGEMENT

Abstract: New technologies in the context of project management have two essential meanings. The first one refers the processes and products (e.g. IT tools, software) which enable streamlining the efficiency of all stakeholders of a project, information flow, decision making, control, etc. The other meaning relates to project management in the field of new technologies, e.g. R&D projects which goal is to create innovative products (or processes) in order to serve e.g. whole economy, customers, etc., and even project management itself. In this context “new technologies” become a new methodological challenge for the project management (e.g. methodology of project management for implementation or R&D) as well as a chance to improve the processes of project management with the use of innovative tools.

Keywords: project management, new technologies

Magdalena Sitarska

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Zarządzania

Rozdział 5

Autentyczne przywództwo a zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie

Streszczenie: Zmiany zachodzące w organizacji są zjawiskiem złożonym i wymagają podejmowania wielokierunkowych działań. Funkcjonowanie przedsiębiorstwa niesie ze sobą ryzyko upadłości. W skutecznym zarządzaniu podstawową rolę pełnią menedżerowie. To od posiadanych przez nich cech i umiejętności zależy powodzenie lub porażka związana z implementacją zmiany w organizacji. Niezwykle istotne jest odpowiednio wczesne diagnozowanie zmian mogących przyczynić się do kryzysu w przedsiębiorstwie. W ostatnich latach zarówno w światowej nauce, jak i praktyce zarządzania obserwuje się wiele nowych koncepcji i metod zarządzania zmianami; w tym również kryzysem. W rozdziale zaprezentowano nabierającą coraz większego rozmachu koncepcję autentycznego przywództwa, która szczególnie uwagę zwraca na relacje łączące ludzi w ramach organizacji, podkreślając rolę menedżera w modelowaniu postaw i zachowań swoich współpracowników.

Słowa kluczowe: autentyczne przywództwo, zarządzanie kryzysem, menedżer

Wstęp

Znaczenie przywództwa w działalności przedsiębiorstw nieustannie wzrasta. Jednak coraz większe zainteresowanie uczonych zyskują elementy, które odgrywają znaczącą rolę w sytuacji zmiennej rzeczywistości. Organizacje publiczne, prywatne czy nawet charytatywne w nieokiełznanym środowisku potrzebują odpowiedniego przywódcy, który umiejętnie pokieruje firmą. Zatem menedżer, który wypełnia jedynie teoretycznie funkcję zarządczą, jest ograniczeniem, blokującym firmie szeroko rozumiany rozwój. Rola menedżera w klasycznym ujęciu pełnienia funkcji zarządczych (planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie), zawierająca zadania

przywódcze (motywowanie, inspirowanie itp.), jest niewystarczająca. Współczesne organizacje potrzebują przywódców, którzy będą nie tylko kierować bezpośrednio działaniami innych ludzi, ale przede wszystkim będą z nimi współpracować dla osiągnięcia wspólnych celów [Bartkowiak 2003, s. 15]. Ponadto menedżerowie przyszłości zrezygnują z grania roli pierwszoplanowej, dając szansę każdemu zaprezentować to, co ma najlepszego do zaoferowania i stworzą taką atmosferę, by każdy mógł rozwijać w sobie nowe umiejętności podejmowania ryzyka oraz odpowiedzialności [Bartkowiak 2003, s. 15]. Zatem, aby przedsiębiorstwo działało efektywnie oraz osiągało zamierzone cele, przywódcy powinni być bardziej elastyczni i przygotowani do natychmiastowych reakcji na zmiany, kształtując odpowiedzialnie relacje z bliższym i dalszym otoczeniem przedsiębiorstwa.

Wszystkie przedsiębiorstwa mogą zetknąć się z kryzysem. Jednak bez względu na to, czy swoim zasięgiem pochłonie on całą organizację, czy zainfekuje tylko niektóre funkcje w dobrze działających przedsiębiorstwach, to zarządzanie antykryzysowe stanowi największe wyzwanie dla kadry menedżerskiej. W perspektywie zmian dokonujących się zarówno wewnątrz organizacji, jak i w jej otoczeniu przydatna w podejmowaniu decyzji jest wiedza z dziedziny psychologii oraz posiadane przez menedżera cechy osobowości pomocne w rozwiązywaniu problemów interpersonalnych, które uzupełniają jego wiedzę techniczną [Górski 2005, s. 45]. Prawidłowe zdefiniowanie obszarów kryzysu oraz odpowiednie działanie zmniejsza ryzyko jego występowania. Co w takim razie oznacza bycie autentycznym liderem? Czy będąc wiarygodnym, jest się bardziej efektywnym w sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie?

Opracowanie ma na celu zaprezentowanie teoretycznych założeń, uwarunkowań oraz koncepcji autentycznego przywództwa, która skupia się na roli lidera, jego zachowaniu oraz podkreśla znaczenie jego relacji z podwładnymi. W przeciwdziałaniu zjawiskom kryzysowym w organizacji szczególną rolę odgrywa kadra zarządzająca, sam kryzys natomiast jest elementem zarządzania strategicznego ze względu na fakt, że stanowi on problem strategiczny dla przetrwania organizacji [Huczek 2015, s. 14].

Przyglądając się bliżej tej krótkiej charakterystyce, łatwo dostrzec szczególne znaczenie autentycznego przywództwa jako koncepcji potrzebnej do stawienia czoła coraz większym wyzwaniom, ambitniejszym zasadom i wartościom rządzącym współczesnym biznesem. Ponadto autentyczne przywództwo stanowi zdecydowaną odpowiedź na kryzys.

5.1. Koncepcja autentycznego przywództwa

Teoretyczne założenia autentycznego przywództwa to połączenie koncepcji kapitału psychologicznego, przywództwa transformacyjnego, pozytywnego zachowania organizacyjnego, etyki i moralności oraz psychologii pozytywnej. Luthans i Avolio

definiują koncepcję autentycznego przywództwa jako proces, który poprzez wzrost samoświadomości oraz pozytywnych relacji między liderem a jego podwładnymi prowadzi do pozytywnego rozwoju obydwu stron [Walumbwa 2008, s. 92].

Zatrzymując się przy zagadnieniu etyki i moralności w działalności gospodarczej, nie należy zapominać, że jej korzenie sięgają dziedzin filozofii, ukazując różnice między dobrem a złem. Etyka w biznesie zajmuje się oceną oraz stworzeniem standardów moralnych, skupiając się na działaniu człowieka w biznesie, bez oceny pozostałych sfer jego działalności. Schulman w swojej rozprawie o moralności podkreśla, że działanie można określić jako moralne nie w sytuacji, gdy zostały zachowane psychologiczne aspekty dobrego zachowania czy nawet w sytuacji, gdy zostało osiągnięte dobro, lecz już sama intencja pozytywnego działania określa je jako moralne [Schulman 2002, s. 500].

Psychologia humanistyczna, której przedstawicielami byli A. Maslow i C. Rogers, opiera się na zgłębianiu tego, co sprzyja szczęściu, radości, aktywności i rozwojowi jednostki. Nauka humanistyczna powinna koncentrować się nad badaniem wartości, indywidualności, świadomości oraz zajmować się celami i etyką. W kręgu zainteresowań A. Masłowa pozostawała moc jednostki i grupy oraz relacji między nimi. Pisał on m.in. o przywództwie, grupie, wartościach, sile i władzy oraz o poczuciu własnej wartości [Kowalczyk 2014, s. 24]. Jak widać, myśli psychologii humanistycznej stały się intelektualnym dziedzictwem dla rozwoju autentycznego przywództwa.

Psychologia pozytywna wyrosła na gruncie psychologii humanistycznej, podkreślając pozytywne aspekty jednostki, takie jak: kreatywność, inteligencja emocjonalna, humor, mądrość czy szczęście. W dziedzinie psychologii stała się popularna za sprawą M. Seligmmana, który zaczął przyglądać się mocnym stronom człowieka oraz obserwował jego dążenie do szczęścia – dobrostan. Zadaniem psychologii pozytywnej jest pomóc ludziom, którzy pragną osiągnąć pełnię życia i dążą do samospełnienia. W tym nurcie odchodzi się od rozważań o dysfunkcjach jednostki czy jej barierach, lecz wyróżnia się jej cnoty i zasoby [Kowalczyk 2014, s. 36].

Współcześni menedżerowie koncentrują swoje działania na maksymalnej wydajności pracy podległego zespołu, identyfikując zakres swojej działalności z podstawowymi funkcjami kierowniczymi: planowaniem, monitorowaniem, motywowaniem czy oceną pracowników. B.M. Bass określił ten rodzaj przywództwa jako transakcyjne, ponieważ skupia się ono na określaniu przez przywódcę celów jednostek, które mają przyczynić się do osiągnięcia celów organizacyjnych. Rola przywódcy jednak we współczesnym świecie skupia się również na innych aspektach związanych z zarządzaniem ludźmi. Obserwacje te doprowadziły do powstania koncepcji przywództwa transformacyjnego, w którym to menedżer posiada autorytet, wiarygodność i charyzmę, dzięki której może oddziaływać na zespół w sposób pośredni. B.M. Bass opisuje lidera transformacyjnego jako wpływowego i wywołującego pozytywne emocje u współpracowników; jako przywódcę, z którym

chce się być utożsamianym, do którego ma się zaufanie oraz pewność [Bass 1990, s. 21]. Lider transformacyjny poświęca swoją uwagę współpracownikom, wcielając się w rolę mentora, dla tych, którzy potrzebują pomocy, lub staje się towarzyszem na drodze rozwoju swoich podwładnych, zyskując zwiększone zaangażowanie grupy w działalność organizacji.

W czasach kryzysu, zmian oraz presji na osiągnięcie coraz wyższych zysków, pozostawanie szczerym w stosunku do własnych ideałów stanowi duże wyzwanie. Określenie autentyczności w przewodzeniu narodziło się z przywództwa charyzmatycznego, natomiast cała koncepcja autentycznego przywództwa jest wynikiem badań prowadzonych przez B. Avolio i jego współpracowników. Autentyczny styl przewodzenia opiera się zatem na takich komponentach jak: samoświadomość, transparentność, otwartość na informację zwrotną oraz etyczność.

Co różni zatem przywództwo transformacyjne od autentycznego? W koncepcji przywództwa transformacyjnego charyzmatyczny lider inspirował podwładnych do osiągania lepszych wyników pracy, jest budulcem moralności grupy i jest zorientowany na progres zawodowy jednostek. Lider autentyczny nie jest koniecznie liderem transformacyjnym. Jak zaznaczają autorzy koncepcji, lider autentyczny nie musi być skupiony na przekształcaniu podwładnych w kolejnych przywódców, chociaż wywiera na nich wpływ poprzez modelowanie ich roli. Kluczowe rozróżnienie między tymi dwoma stylami leży w samoświadomości. Autentyczni liderzy to osoby, które stale postępują w zgodzie z własnymi wartościami i przekonaniem, potwierdzając swoją postawę w czynach i słowach. W swoich działaniach koncentrują się na postępowaniu etycznym, moralnym i właściwym dla organizacji. Lider transformacyjny też może odznaczać się postępowaniem moralnym, jednak nie jest to cecha w tym przypadku konieczna. Natomiast liderzy autentyczni nie muszą odznaczać się charyzmą w stopniu porównywalnym do liderów transformacyjnych. W przywództwie autentycznym pozytywny rozwój obydwu stron (przywódcy i grupy) opiera się dodatkowo na jasnym i klarownym sposobie komunikacji, bezpośrednim przyjmowaniu reakcji zwrotnych, dbałości o rozwój podwładnych oraz budowaniu pozytywnych relacji [Avolio 2005, s. 320–322].

Jednak autentyczność nie ogranicza się jedynie do bycia szczerym. Badacze zdefiniowali autentyczność czterema elementami: świadomość, bezstronne przetwarzanie informacji, zachowanie i komponent relacyjny [Avolio 2005, s. 317]. Autentyczni przywódcy są zatem szczerzy wobec samych siebie. Motywację odnajdują w osobistych doświadczeniach, a nie w przekonaniach innych. Nie są kopia, ponieważ zarządzając, kierują się własną refleksją. Podejmują działania, bazując na osobistych wartościach i poglądach [Avolio, 2005, s. 321]. Autentyczny lider czerpie z własnych zasobów psychologicznych i etycznego klimatu organizacyjnego, pogłębiając swoją samoświadomość. Swoją postawą pokazuje uzewnętrznione standardy moralne, logiczne przetwarzanie informacji i przejrzystość w relacji z podwładnymi w celu wspierania ich rozwoju. Sednem tak pojmowanej autentyczności jest nieustanny

rozwój, który przebiega równoległe z rozwojem moralności, ponieważ autentyczność i niemoralność wzajemnie się wykluczają.

Tabela 5.1. Porównanie najważniejszych cech charakteryzujących liderów transformacyjnych i autentycznych

Lider	
transformacyjny	autentyczny
- przekształcanie podwładnych w liderów	- modelowanie roli podwładnych
- nie musi cechować się nienaganną postawą moralną	- koncentracja na postępowaniu etycznym i moralnym (samoświadomość)
- wysoka charyzma	- niższy współczynnik autorytetu
- język perswazji językiem komunikacji	- zrównoważony komunikat

Źródło: Opracowanie własne

Podsumowując, autentyczni liderzy charakteryzują się wysokimi standardami moralnymi, wywierają istotny wpływ na swoich podwładnych i ich postępowanie, kreślą wizję przyszłości, którą pozostali przyjmują za własną, komunikują się w zrównoważony sposób, zwracając przy tym uwagę na treść płynącego komunikatu. Liderzy transformacyjni tymczasem wyrażają swoje cele w prostym przekazie, używając symboli oraz chwytów retorycznych, wzbudzając respekt w grupie oraz traktując każdego indywidualnie [Bass 1990, s. 22].

5.2. Komponenty autentycznego przywództwa

Autentyczny styl przywództwa zawiera cztery wcześniej wymienione komponenty:

- 1) samoświadomość,
- 2) transparentność,
- 3) otwartość na informację zwrotną,
- 4) etyczność/moralność.

Samoświadomość definiowana jest w literaturze jako proces, który daje możliwość poznawania swoich talentów, ustala wartości, określa cele, wierzenia i pragnienia [Gardner 2005, s. 324]. Znając swoje mocne i słabe strony, jednostka posiada łatwość w rozumieniu swojego postępowania oraz indywidualnego wpływu na innych. Element ten pozwala autentycznym przywódcom zachęcać podwładnych do ich naśladowania i motywować ich do takiego działania, które przynosi satysfakcję.

Drugą charakterystyczną cechą jest transparentność, która odnosi się do prezentowania swojego autentycznego „ja”. Charakteryzuje się ona wysokim stopniem otwartości oraz zaufaniem w relacjach z podwładnymi, a także ograniczeniem do minimum okazywania nieodpowiednich emocji [Walumbwa 2008, s. 95].

Otwartość na informację zwrotną, czyli trzeci czynnik, odnosi się do liderów, którzy przed podjęciem decyzji analizują wszelkie dostępne dane, zachęcając tym samym podwładnych do wyrażenia swojej opinii, w konsekwencji akceptując ich punkt widzenia, nawet jeżeli jest sprzeczny z ich własnym [Walumbwa 2008, s. 95].

Etyczność i moralność to czynnik należący do uwewnętrznionej i zintegrowanej formy samoregulacji. Etycznie postępujący lider, kieruje się wewnętrznymi standardami moralnymi w opozycji do nacisków grupy, organizacji czy społeczności [Walumbwa 2008, s. 95-96]. Wymiar ten ma ogromny wpływ na osobistą równowagę pomiędzy własnym systemem wartości a potrzebami zewnętrznymi. Tylko spójne zachowanie z wyznawanymi wartościami jest gwarantem autentyczności przywódcy.

Autorzy koncepcji autentycznego przywództwa dużo uwagi poświęcają relacji lider-podwładny. Autentyczny lider nie wywiera wpływu, a jedynie modeluje rolę jednostek w grupie, prezentując swoją postawą samoświadomość i samoregulację. Pracownicy są motywowani do rozwijania w sobie tych cech, które w perspektywie czasu prowadzą do wzrostu ich zaangażowania, pozytywnie wpływając na ich dobrostan oraz efektywność. Taki schemat postępowania prowadzi do optymalizacji funkcjonowania organizacji. Jak tłumaczą autorzy koncepcji, transparentność w relacjach, samoregulacja, szczerowość w zachowaniu oraz jawność prowadzonych dialogów pozytywnie oddziałują na klimat organizacyjny.

Tabela 5.2. Model autentycznego przywództwa

Autentyczni przywódcy		Autentyczni podwładni	
- samoświadomość - transparentność - otwartość na informację zwrotną - etyczność/moralność	pozytywne modelowanie	- zaufanie - zaangażowanie - dobrostan	efektywność pracowników

Źródło: Opracowanie własne

Badacze tematu twierdzą, że autentyczni liderzy potrafią rozbudzić w podwładnych poczucie zaangażowania i entuzjazm, wzmocnić satysfakcję z pracy, ustanawiając nowe fundamenty zaufania, które wpływają na budowanie pozytywnych relacji i ostatecznie umacniają i podtrzymują wydajność. Zaangażowanie pracowników pośredniczy między autentycznym stylem przywództwa a efektywnością organizacji. Transparentność w postępowaniu liderów połączona z możliwością rozwoju osobistego – odkrywaniem talentów oraz dopasowaniem ich do roli zawodowej, a także optymizm, wpływają również na wyższy poziom zaangażowania pracowników. Z przytoczonych faktów można wyciągnąć wnioski, że autentyczne przywództwo i autentyczne podążanie za liderem (*authentic followership*) wpływają na wyniki pracowników i organizacji, które utrzymują się w czasie [Gardner 2005; s. 320-322].

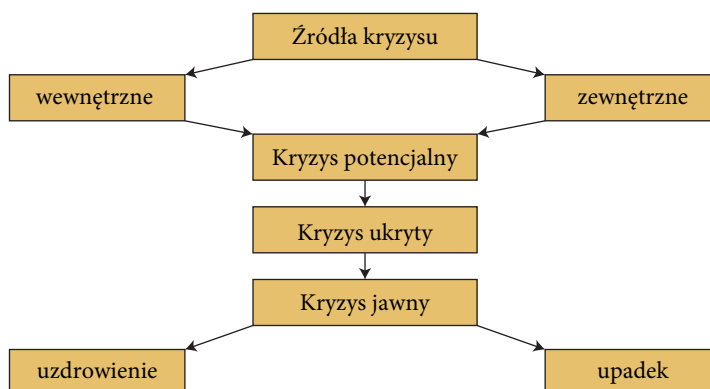
5.3. Cykl życia organizacji a kryzys przedsiębiorstwa

Każde przedsiębiorstwo ma na celu trwanie i przynoszenie zysków właścicielom oraz dostawcom kapitału. Jednak te dążenia nie zmieniają faktu, że w funkcjonowaniu każdej organizacji może wystąpić stan zwany kryzysem. W literaturze trudno spotkać jednoznaczną definicję tego pojęcia, brzmiały one często odmiennie w zależności od rodzaju sytuacji, której dotyczą. E. Urbanowska-Sojkin określa kryzys jako patologię rozwoju, która wywołana jest często dysproporcją między celami a zasobami organizacji, co w konsekwencji rozwija się w patologiczną sytuację zagrażającą bytowi ekonomicznemu przedsiębiorstwa [Urbanowska-Sojkin 1998, s. 20]. Potwierdzenie tej teorii znajdziemy również u B. Wawrzyniaka, który kryzys w przedsiębiorstwie traktuje jako wielkie zagrożenie dla organizacji jako całości, będący wynikiem nawarstwienia różnorodnych trudności i nasilenia konfliktów, które ograniczają realizację podstawowych funkcji przedsiębiorstwa [Wawrzyniak 1985, s. 38].

Działalności przedsiębiorstwa nie obrazuje linia prosta, bardzo często charakteryzuje ją wykres sinusoidy, naprzemiennie kreśląc upadki, by za chwilę odznaczyć sukces. Żaden system nie jest wieczny. Jednak nauka o zarządzaniu stara się ująć zmienny charakter przedsiębiorstwa w twarde ramy. Funkcjonowanie organizacji to proces, który podporządkowany jest logicznie następującym po sobie etapom, jak narodziny, wzrost, stan dojrzałości, starzenie się i śmierć. A. Koźmiński dorzuca jeszcze do tej hierarchii stany, takie jak „odradzanie się” i „druga młodość” [Koźmiński 1995, s. 83]. W tym celu operuje pojęciem cyklu życia organizacji, który określa ogół zjawisk lub procesów, tworzących zamknięty krąg rozwojowy organizacji w pewnym okresie, budowany jest przez kolejne jej formy rozwojowe [Gościński 1989, s. 11]. W naukach o zarządzaniu można spotkać wiele modeli cyklu życia organizacji o przeróżnej strukturze i złożoności koncepcji rozwoju organizacji. W modelowym ujęciu F. Coffey'a, A.G. Athosa oraz E.A. Reynoldsa ostanią fazą, poprzedzoną narodzinami i młodością (formowanie i wstępny rozwój), dojrzałością (stabilizacja i dynamiczna równowaga) jest właśnie kryzys, który zwiastuje schyłek lub rozpad organizacji [Wawrzyniak 1987, s. 142].

W języku potocznym kryzys pojmuje się jako trudną sytuację, istniejącą bądź mogącą wystąpić. Kryzysem określamy po prostu punkt zwrotny, rozstrzygający moment, przełom, zdarzenie, po którym następuje zmiana. Bez względu na to, jak definiujemy kryzys, należy przyjąć, że nie przesądza on o funkcjonowaniu lub zaprzestaniu działalności przedsiębiorstwa. Z jednej strony kryzys ma wiele elementów destruktywnych (chaos decyzyjny i kompetencyjny) i prowadzi do napięcia i dyskomfortu; z drugiej strony może stać się zaczynem wielu pozytywnych procesów i zmian (znajdowanie nowych, twórczych rozwiązań).

Źródła kryzysu to zarówno działania i informacje płynące ze środowiska wewnętrznego, jak i zewnętrznego przedsiębiorstwa. Zjawiska kryzysu można podzielić na trzy fazy: potencjalną, ukrytą i jawną (rysunek 5.1).



Rysunek 5.1. Fazy rozwoju sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie

Źródło: Opracowanie własne

Pierwsza faza kryzysu dotyczy prawie wszystkich przedsiębiorstw i jest trudna do wykrycia, jedynie system wczesnego ostrzegania umożliwia jej identyfikację. Kryzys potencjalny stanowi zagrożenie dla działalności przedsiębiorstwa i realizowania celów wynikających z oddziaływania na nie niekorzystnych zjawisk zewnętrznych i wewnętrznych. Jeżeli na tym etapie nie zostaną podjęte odpowiednie działania, kryzys przechodzi w fazę ukrytą. Jego symptomy charakteryzuje się w literaturze jako trudności w realizowaniu celów przedsiębiorstwa i gospodarowaniu jego zasobami. W sytuacji braku reakcji odpowiednich organów przedsiębiorstwa, kryzys ukryty przechodzi w formę kryzysu jawnego, który zagraża bytowi ekonomicznemu. Nieco inny podział zaproponował Krystek. Powyższy schemat wzbogacił on pojęciem kryzysu palącego – możliwego do opanowania oraz kryzysu palącego – niemożliwego do opanowania [Krystek 1980, za: Potocki 2009, s. 205]. Kryzys palący, który można jeszcze opanować, sięga do obserwacji skutków poprzez kierownictwo w sytuacji kryzysowej. Kryzys palący, nad którym nie można już zapanować, napędza lawinę zjawisk kryzysowych, które w ostateczności doprowadzają do likwidacji przedsiębiorstwa. Jedyne ratunek przedsiębiorstwo może uzyskać z otoczenia, ponieważ ta faza odznacza się brakiem kontroli kadry zarządzającej.

Obok pojęcia kryzysu w przedsiębiorstwie pojawiają się również określenia, takie jak konflikt czy zakłócenia. Konflikty i zakłócenia są naturalnymi zdarzeniami w funkcjonowaniu organizacji i nie można ich wyeliminować, posiadając wysoko wykwalifikowaną kadrę menedżerską [Wojciechowska-Filipek i Mazurek-Kucharska 2014, s. 27]. Obecnie uważa się, że jedynie utrata kontroli nad konfliktem i jego samoistny rozwój może doprowadzić do kryzysu. S. Wojciechowska-Filipek i B. Mazurek-Kucharska opisują konflikt jako skumulowanie się sprzeczności pomiędzy kadrą kierowniczą a podwładnymi, a także pomiędzy pracownikami i pomiędzy grupami (formalnymi i nieformalnymi), doprowadzając do odmiennych poglądów

lub interesów i prowadząc do mniej lub bardziej ostrych starć [Wojciechowska-Filipek i Mazurek-Kucharska 2014, s. 63].

Tabela 5.3. Różnica między konfliktem a kryzysem w organizacji

Konflikt w organizacji	Kryzys w organizacji
- napięcia pomiędzy interesariuszami, - mogą być usunięte siłami organizacji	- zagrożenie egzystencji organizacji, - ratunek przy użyciu środków zewnętrznych

Źródło: Opracowanie własne

Niewielkie konflikty, których obecność ignorowana jest w nadziei, że same przejdą, często przeradzają się w poważny kryzys. Zatem określenie „kierowanie konfliktem” odnosi się do działań zmierzających do minimalizowania negatywnych skutków konfliktu dla funkcjonowania firmy przy równoczesnym wzmacnianiu jego skutków pozytywnych.

Do jednego z głównych i niestety negatywnych wskaźników konfliktu zalicza się obniżenie wydajności pracowników, w perspektywie całej organizacji. Dysharmonia organizacyjna pogłębia niechęć i zły stosunek do członków organizacji, zaostrzając konflikt.

5.4. Przywódcy organizacyjni a kryzys

Kryzys przedsiębiorstwa pojawia się zazwyczaj w momencie, kiedy dotychczasowy model organizacyjny nie zapewnia odpowiedniego jego funkcjonowania. Kryzys obnaża brak spójności między statycznym w swojej naturze modelem organizacyjnym a dynamicznymi zewnętrznymi warunkami jego działalności. Rozbieżność ta to zazwyczaj wynik błędnych decyzji kadry zarządzającej.

Mimo że teoretyczne podstawy kryzysu w organizacjach dostarczają wielopłaszczyznowych informacji na jego temat, to prawie żadnej organizacji nie omijają wstrząsy i trudności związane z przechodzeniem z jednej fazy cyklu rozwoju organizacji do drugiej. K. Obłój uważa, że kryzys w organizacji, która znajduje się w fazie wzrostu i przechodzi do fazy dojrzałej, wywoływany jest przez liderów. Nie chcą oni bowiem zaakceptować, że firma się zmieniła, a większa i bardziej skomplikowana organizacja wymaga innego poziomu zarządzania. K. Obłój metaforycznie opisuje ten stan jako fazę, w której zarządzający zachowują się jak rodzice negujący fakt, że dzieci stały się już dorosłe i jest to najwyższy czas, by zacząć traktować je po partnersku [Obłój 2005, s. 20]. Kryzysy związane z przechodzeniem z fazy dojrzałości do schyłku najczęściej związane są z brakiem umiejętności, a nawet chęci zmian w firmie. Wiele z nich znika, ponieważ zarówno menedżerom, jak i uczestnikom trudno zaakceptować sytuację, że dostępne i tworzone w perspektywie czasu rozwią-

zania strukturalne i proceduralne są przestarzałe, a organizacja wymaga nierzadko twórczych rozwiązań. W teorii zarządzania znajdziemy potwierdzenie, że tylko stanowcza gotowość do okresowych zmian w przedsiębiorstwie pozwala im trwać. Zarządzanie cyklem życia organizacji polega na zrozumieniu, że najlepszym momentem na wprowadzenie radykalnych zmian jest czas sukcesu w danej fazie cyklu. Ta teoretyczna rekomendacja nie znajduje wielu zwolenników w praktyce, dlatego też proces rozwoju organizacji znaczący jest tak często przez kolejne kryzysy [Obłój 2005, s. 20]. Niezmiernie ważne jest więc, by kryzys postrzegany był jako proces, w którym można zdiagnozować jego poszczególne fazy.

Kryzys przedsiębiorstwa ma swoich interesariuszy, do których zalicza się zespół osób i grup interesu wewnątrz (kadrę menedżerską, pracowników organizacji, związki zawodowe, akcjonariuszy) i na zewnątrz (instytucje finansujące, kooperantów, odbiorców, dostawców itp.) organizacji. W niniejszym opracowaniu skupiono się przede wszystkim na interesariuszach wewnątrzorganizacyjnych.

Rozpatrując udziałowców wewnętrznych w sytuacji kryzysowej, na szczególne uwzględnienie ich działalności w zwalczaniu kryzysu zasługują menedżerowie. I choć działanie każdej organizacji jest sumą pracy wszystkich podmiotów, to główną rolę przypisuje się kadry zarządzającej. B. Wawrzyniak zauważył, że kryzys w przedsiębiorstwie wywołuje u kadry kierowniczej i pracowników odbiegające od normy zachowania [Wawrzyniak 1985, s. 44]. K. Walecka i A. Zakrzewska-Bielawska wyodrębniają szereg zadań i ról, którym stawiają czoła menedżerowie w sytuacjach kryzysowych:

- kształtowanie struktury organizacyjnej, w ramach której panuje otwartość na dokonywanie zmian,
- zdefiniowanie celów i kierunku zachodzących zmian,
- przygotowanie programu antykryzysowego,
- przekonanie podwładnych o konieczności wprowadzenia zmian,
- motywowanie oraz integracja pracowników w proces zmian,
- pokonywanie oporu przeciwko zmianom,
- kreowanie pozytywnej atmosfery przy wprowadzaniu zmian,
- koordynacja i kontrola rezultatów zmian [Walecka i Zakrzewska-Bielawska 2009, s. 385].

Wprowadzanie zmian, które są zaplanowane i przemyślane, podejmowane bez większego ryzyka i pośpiechu, łatwiej zaakceptować. Jednak nawet te zmiany, które zostaną wprowadzone z pominięciem pewnych etapów, mogą okazać się nieskuteczne dla przedsiębiorstwa. Ponadto częstym błędem podejmowanych decyzji wśród kadry zarządzającej jest zbyt późne informowanie załogi o celach i korzyściach wprowadzanych zmian [Więcek-Janka 2006, s. 37]. E. Więcek-Janka opisuje mechanizm takiego działania następująco: „W wyniku braku komunikacji pomiędzy decydentami a pracownikami tworzy się pole dezinformacji, co sprzyja powstawaniu plotek. W ślad za nimi idą niepewność, lęk, frustracja, stres, złość, a następnie opór przeciwko wprowadzanej zmianie. W konsekwencji nieprzemysłanych i niezaplanowanych działań

wdrażanie zmian może doprowadzić do konfliktu utajonego, odczuwalnego bądź otwartego” [Więcek-Janka 2006, s. 37]. Od konfliktu zatem niewiele dzieli organizację do kryzysu. Już samo zarządzanie w warunkach kryzysu obejmuje szereg działań zapobiegawczych, przygotowawczych, zarządzający zbierają informacje, dokonują oceny sytuacji i celów, które prowadzą do opracowania różnorodnych wariantów działania [Wojciechowska-Filipek i Mazurek-Kucharska 2014, s. 70].

Coraz większa dynamika zmian otoczenia wymusza na menedżerach pozyskiwanie nowych umiejętności, które pozwolą im poddać się zachodzącej metamorfozie. By ugruntować swoją pozycję w biznesie należy nieustannie uświadamiać sobie potrzeby zmian oraz sprawnie opanowywać w praktyce zasady poruszania się w tematyce skutecznego zarządzania procesem ich wprowadzania. Coraz częściej w literaturze tematu pojawia się określenie „menedżer kryzysowy”. Charakteryzuje się on defensywną postawą i koncentruje swoje siły i umiejętności na uzdrowieniu przedsiębiorstwa w jak najkrótszym czasie.

Przywódca jest wartością każdej organizacji, ponieważ to on ma największy wpływ na pracowników. D. M. Steward przeprowadził badania na skutecznie działających dyrektorach naczelnych w dobrze prosperujących przedsiębiorstwach i uzyskał listę cech wspólnych dla wybitnych i skutecznych przywódców [za: Więcek-Janka 2006, s. 95]. Na najwyższym poziomie umieścił umiejętność podejmowania decyzji, przywództwo oraz prawość w sposobie jego wykonywania, entuzjazm, wyobraźnię, zrozumienie, którym obdarza innych pracowników. Ponadto na liście D.M. Stewarda pojawiły się również inne umiejętności, tj. dostrzeganie i wykorzystywanie „pozytywów” dla firmy, pokonywanie trudności, sprawne administrowanie, wypowiadanie własnych sądów, skłonność do podejmowania ryzyka oraz otwartość umysłu.

5.5. Autentyczne przywództwo w warunkach kryzysu

Przywódca organizacji w kryzysie to przede wszystkim lider działający skutecznie. Wszelkie podejmowane przez niego kroki powinny być jawne, a opinia publiczna poinformowana. Przywódca powinien być mentorem i dawać przykład swoim zachowaniem, działaniem i czynami. Wiele przedstawionych powyżej cech przywołuje postawę autentycznego przywódcy. Przedstawiona koncepcja autentycznego przywództwa łączy ze sobą elementy wcześniejszych teorii przywódczych, wskazując jednak na istotny wpływ lidera, który swoim zachowaniem i postawą formuje system wartości oraz nastawienie pracowników. W tej teorii najważniejszą cechą dobrego przywódcy jest moralność, która w poprzednich koncepcjach również była omawiana, jednak w żadnej nie stanowiła centralnego elementu.

Autorzy teorii autentycznego przywództwa założyli, że autentyczność w dużym stopniu zależy od tego, jak widzą nas inni i w dużym stopniu podlega ona własnej

kontroli. Przywódcy autentyczni dostrzegają potrzebę transparentności kontraktu psychologicznego z podwładnymi, uznając zaufanie za fundament relacji. Każda ze stron wie, czego spodziewać się po sobie nawzajem z racji zgodności wyznawanych przekonań, otwartości działań i faktycznych osiągnięć. Można zatem stwierdzić, że autentyczni przywódcy gromadzą rezerwy zaufania, by wykorzystać je w trudnych okresach w celu wspierania elastyczności i odporności swojej i swoich współpracowników. Z perspektywy czasu nieetyczne postępowanie kadry zarządzającej oraz liczne skandale i naruszenia zweryfikowały podejście zarówno teoretyków, naukowców, jak i praktyków biznesu. Większy nacisk położono na długotrwałe relacje między menedżerami i pracownikami, pracodawcą a pracownikiem, którzy wyznają wspólne wartości. Koncepcja autentycznego przywództwa wpisuje się w ten nurt badawczy. Warto jednak zauważyć, że odnosi się ona nie tyle do jasnej instrukcji zachowań przywódczych, ile raczej do osoby, która jest takim przywódcą. Koncepcja ta determinuje autentyczne wartości w momencie zmian organizacyjnych, w sytuacjach zwiększonej niepewności, ponieważ liderzy świadomi swoich słabych i mocnych stron są w stanie nawiązywać takie relacje z podwładnymi, które pozwolą organizacji na wdrożenie zmian i przetrwanie momentów krytycznych. Lider, wykazując wysoki poziom zrozumienia otaczającej rzeczywistości oraz samego siebie, wzmacnia odpowiedzialność i zdolność do poświęceń. Podwładni, którzy są przekonani o szczerości postępowania swojego przełożonego, łatwiej akceptują zmiany wprowadzane w przedsiębiorstwie i ograniczenia nimi wywołane. Nie bez znaczenia jest zatem dodatni wpływ stylu autentycznego przywództwa na dobrostan pracowników, który pojmowany jako stan eudajmonii, charakteryzuje się niższym współczynnikiem rozbieżności między „ja, realnym” a „ja, idealnym” [Gardner 2005].

Przez wiele lat w teorii zarządzania, przywództwo było uważane za sposób na maksymalizację efektywności przedsiębiorstwa. Wzięto za pewnik, że charyzmatyczny lider o nadprzeciętnych umiejętnościach będzie ocaleniem dla przedsiębiorstwa. Z pewnością w sytuacji kryzysowej, szczególnie w fazie kryzysu jawnego, organizacja potrzebuje ratownika, który skupi się na uzdrowieniu. Postawa autentycznego lidera poprzez formę modelowania zachowań innych może umożliwić przedsiębiorstwu stopniowe wychodzenie z fazy dezorganizacji. Autentyczny przywódca jest modelem roli i przykładem samoświadomości i samoregulacji. Staje się lustrem cech pracowników, które poprzez motywację z góry są zacznym ich osobistego rozwoju, zaangażowania czy dobrostanu. Dlatego tak ważnym elementem omawianej tu koncepcji autentycznego przywództwa jest model autentycznego podążania za liderem (*authentic followership*). Istota samoregulacji, która zawiera w sobie zrównoważone przetwarzanie informacji, transparentność relacji oraz szczere zachowanie dodatnio wpływa na klimat organizacyjny i ponownie, na zasadzie sprzężenia zwrotnego, sprzyja procesowi samoregulacji. W klimacie, który charakteryzuje się zaufaniem i troską, a dodatkowo wspiera mocne strony pracowników, konflikt wewnętrzny, który w perspektywie czasu może doprowadzić do kryzysu, jest mniej prawdopo-

dobny. I choć każdy kryzys jest inny, to odpowiednie cechy osobowościowe, mocny kręgosłup moralny oraz wiarygodność lidera odgrywają ogromną rolę w procesie reformowania organizacji.

Zakończenie

W ciągu stu lat następowały zmiany w organizacji i ich otoczeniu. Pojawiały się kolejne koncepcje zarządzania, oferując menedżerom wiedzę i rozwiązania. Aby przetrwać, należy więcej wiedzieć, rozumieć i umieć więcej niż poprzednicy, być bardziej elastycznym oraz przygotowanym na natychmiastową reakcję na zmiany. Nie ulega jednak wątpliwości, że jednym z najważniejszych kryteriów oceny pracy menedżera jest efektywność realizacji zadań. Jasno określił to P. Drucker, bycie menedżerem jest równoznaczne z odpowiedzialnością za wydajność przedsiębiorstwa, ponieważ (...) ktoś, po kim nie oczekuje się, że weźmie tę odpowiedzialność na siebie, nie jest menedżerem. A menedżer, który nie traktuje tej odpowiedzialności jako najważniejszej, jest kiepskim menedżerem, by nie powiedzieć wręcz, że zaprzecza swym obowiązkom” [Drucker 1998, s. 130].

Skuteczny przywódca we współczesnym przedsiębiorstwie powinien być zatem elastyczny oraz posiadać umiejętność szybkiego dostosowania się do różnorodności. Wzrost znaczenia wiedzy powoduje, że dodatkowo każdy przywódca jest otoczony coraz lepiej wykształconymi pracownikami. Implikuje to zatem konieczność korzystania z wiedzy pracowników. Spoiwem łączącym szybkość reakcji na zmiany zachodzące w przedsiębiorstwie oraz etycznego wymiaru zarządzania jest wspólne wyznawanie wartości. Oznacza to zatem rezygnację z dyrektywnego stylu zarządzania i włączenie podwładnych w proces zarządzania.

Przywództwo i kryzys są ze sobą ściśle powiązane. Kryzys zagraża rentowności danej organizacji, charakteryzuje się niejasnością i niepewnością. Faktem zatem jest, że wszyscy będą patrzeć na ruchy przywódców, dlatego też działania kadry zarządzającej mają ogromne znaczenie; to one determinują sukces lub porażkę.

Koncepcja autentycznego przywództwa jest zatem pozytywnym akcentem w zarządzaniu organizacją, nawet w sytuacji kryzysu. Autentyczni liderzy powinni być wierni zasadom i wartościom, na bazie których funkcjonuje ich organizacja, utrwalać je i potwierdzać w swoim działaniu. Jednak i tu samo naśladownictwo jest niewystarczające, ponieważ koncepcja autentycznego przywództwa podkreśla, że liderzy mają stać się punktem odniesienia dla pracowników i pociągać ich za sobą. Lider zatem powinien znaleźć wspólny język z różnymi odbiorcami. Przywódca taki wzbudza większe zaufanie zarówno do siebie, jak i przedsiębiorstwa. Jednak jeśli lider tylko odgrywa rolę, nie wyrażając przy tym swojego prawdziwego „ja”, szybko zostanie zdemaskowany przez swoich czcicieli. Zatem jakość zarządzania jest naważniejszym czynnikiem określającym sukces firmy. Motywacja pracowników w momencie

kryzysu jest wzmacniana poprzez rozwój wspólnych wizji. Ludzie, którzy w swoim postępowaniu kierują się własnymi zasadami, wiarą w ich sens, wartościami oraz określają swoje granice etyczne zanim znajdą się w centrum kryzysu, są lepiej przygotowani do wyjścia z dylematów oraz łatwiej radzą sobie z podejmowaniem trudnych decyzji pod presją [Celik, Akgemci i Akyazi 2016, s. 192-193].

Autentyczni liderzy kierują się przejrzystymi wartościami i emocjami, które wynikają z ich samoświadomości. Samoświadomość pozwala im działać w sposób bezstronny przy ocenie informacji i odłożyć swoje „ego”. Można zatem zaryzykować stwierdzenie, że autentycznych liderów nie można łatwo zwieść dezinformacją zwłaszcza w sytuacjach kryzysowych. W ten sposób ocena informacji jest bardziej obiektywna, a działania antykryzysowe podejmowane są stanowczo.

Bibliografia

- Avolio, B., Gardner, W.L., 2005, *Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership*, The leadership quarterly, no. 16, s. 315-338.
- Bartkowiak, G., 2003, *Skuteczny kierownik-model i jego empiryczna weryfikacja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań.
- Bass, B.M., 1990, *From Transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*, Organisational Dynamics, Winter, s. 19-31.
- Celik, A., Akgemci, T., Akyazi, T.E. 2016, *A Comparison between the Styles of Transformational Leaders and Authentic Leaders in Crisis Management*, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, s. 183-196.
- Drucker, P.F., 1998, *Praktyka zarządzania*, Akademia Ekonomiczna, Kraków.
- Gardner, W., Avolio, B.J., Luthans, F., May, D.R., Walumbwa, F., 2005, *Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development*, Leadership quarterly, no. 16, s. 343-372.
- Górski, P., 2005, *Między inteligentką tradycją a menedżeryzmem. Studium kształtowania środowiska menedżerskiego i jego ideologii w Polsce międzywojennej*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Gościński, J.W., 1989, *Cykl życia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Grzybowska, K., 2010, *Reorganizacja przedsiębiorstw. Zarządzanie zmianą organizacyjną*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Huczek, M., 2015, *Zarządzanie kryzysem w firmie a role i umiejętności menedżerskie*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie, s. 13-22.
- Kowalczyk, E., 2014, *Człowiek, organizacja, kariera. Siła psychologii stosowanej*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Koźmiński, A., 2000, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Krupski, R., Niemczyk, J., Stańczyk-Hugiet, E., Jasińska, A., Jasiński, B., Olejczyk, K., Binsztok, A., Łobos, K., Pierzchawka, S., Chelpa, S., 2005, *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

- Krzyżanowski, I., 1994, *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Oblój, K., Palikot, J., 2005, *Mysli o nowoczesnym biznesie*, Słowo/Obraz/Terytoria, Warszawa.
- Potocki, A., 2005, *Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Difin, Warszawa, s. 298-301.
- Potocki, A., 2009, *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Schulman, M., 2002, *How We Became Moral. The sources of moral motivation. Handbook of positive psychology*, Wyd. Oxfordzkie.
- Urbanowska-Sojkin, E., 1998, *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań.
- Walecka, A., Zakrzewska-Bielawska, A., 2009, *Przywództwo w obliczu kryzysu przedsiębiorstwa*, w: *Przedsiębiorstwo w warunkach kryzysu*, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot, s. 381-391.
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, S., Peterson, S., 2008, *Authentic Leadership: Development and Validation of the Theory Based Measure*, *Journal of Management*, s. 89-126.
- Wawrzyniak, B., 1985, *Zarządzanie w kryzysie. Koncepcja, badania, propozycje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Wawrzyniak, B., 1987, *Szkoła zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Więcek-Janka, E., 2006, *Zmiany i konflikty w organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Wojciechowska-Filipek, S., Mazurek-Kucharska, B., 2014, *Zarządzanie w kryzysie. Aspekty organizacyjne i psychologiczne*, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa.

AUTHENTIC LEADERSHIP IN CRISIS MANAGEMENT

Abstract: Changes that occur in an organization are a complex phenomenon and require multi-directional actions to be undertaken. The functioning of a business enterprise involves a risk of failure. In an efficient management of a business managers play the key execution role. It is their professional skills and psychological traits that are crucial in any new implementation of a change and decisive whether the process will be successful or not. Early appropriate evaluation and prediction of any changes that may contribute to or induce a crisis in an organization is of utmost importance. Over the recent years, both in academic literature and in managerial practice, a considerable number of new concepts and methods for managing changes, including crisis situations, have been proposed. This article presents the concept of authentic leadership that is becoming more and more popular in the world. The developmental approach of authentic leadership puts particular emphasis on the relations between people within an organization, highlighting at the same time the role of the manager in modeling attitudes and conduct of staff members and associates.

Key words: authentic leadership, crisis management, the role of leader

Rozdział 6

Przyczyny odejść z miejsca pracy i sposoby ich przewyżczenia na współczesnym rynku pracy

Streszczenie: Rozdział ukazuje istotę funkcji personalnej i polityki personalnej, do której należy motywowanie zasobów ludzkich organizacji. Dobór odpowiednich narzędzi motywowania może w istotny sposób przyczynić się do zmniejszenia rotacji pracowników w przedsiębiorstwie. Na podstawie literatury przedmiotu ukazano najważniejsze sposoby przewyżczenia rotacji pracowników. W oparciu o wyniki badań przeprowadzone przez Instytut Badawczy Randstad omówiona została rotacja pracowników na polskim rynku pracy w latach 2001-II kwartał 2016.

Słowa kluczowe: funkcja personalna, polityka personalna, motywowanie, fluktuacja kadr

Wstęp

Przedsiębiorstwa nie są w stanie funkcjonować bez ludzi, którzy je tworzą. Dynamiczny postęp techniczny oraz znacząca mechanizacja prac wcale nie doprowadziła do tego, że działalność organizacji może odbywać się bez czynnika ludzkiego. To właśnie zasoby ludzkie odgrywają istotną, można nawet powiedzieć, kluczową rolę w każdym przedsiębiorstwie. Kierownicy najwyższego szczebla planują przyszłość organizacji, organizują niezbędne zasoby, motywują pracowników niższych szczebli i kontrolują ich działania. Każda wymieniona funkcja kierowania związana jest z zasobami ludzkimi. Dodatkowo, na polskim rynku pracy pracownik dysponuje znaczącą siłą i to on stawiany jest w roli wybierającego spośród dostępnych ofert pracy. Pracodawcy muszą dbać o to, by zatrudnieni jak najdłużej pozostawali w danej organizacji, zwłaszcza ci, którzy posiadają kluczową wiedzę o funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Nieuniknione jest zjawisko rotacji w organizacjach, staje

się ono naturalnym elementem działalności. Poziom rotacji pracowników zależy również od kultury organizacyjnej, sprzyjających warunków pracy oraz stopnia zmotywowania zatrudnionych osób.

Niniejsze opracowanie ma na celu ukazanie istoty funkcji personalnej, która odgrywa znaczącą rolę w każdej, nawet mniejszej organizacji, przedstawienie procesu motywowania oraz zjawiska rotacji, a także metod pozwalających je ograniczyć. Problem, jaki starano się rozwiązać, ukazano w formie pytania: W jaki sposób zmotywować pracowników, by nie chcieli dobrowolnie opuszczać dotychczasowych miejsc pracy? W opracowaniu wykorzystano również ogólnodostępne raporty z badań Instytutu Badawczego Randstad oraz Deloitte.

Wybranie takiego tematu wynika z zainteresowań autorek opracowania oraz konieczności zwrócenia uwagi na rynek pracy i pracowników, którzy dysponują coraz większą siłą przetargową.

6.1. Istota funkcji personalnej i polityki kadrowej

Człowiek buduje wartość współczesnego przedsiębiorstwa. Wiedza czy doświadczenie danej organizacji są tworzone przez kapitał ludzki. W związku z powyższym funkcja personalna jest niezwykle istotna w procesie zarządzania.

Funkcja personalna, zwana także kadrową, dotyczy wszelkich czynności, które są związane z działaniem pracowników określonej organizacji [Pocztowski 2007, s. 9]. Ponadto, zarządzanie kadrami odnosi się do funkcjonowania personelu, które jest zorientowane na osiąganie celów przedsiębiorstwa. Warto zwrócić uwagę na fakt, iż nacisk kładzie się również na zadowolenie pracowników, zaspokojenie ich potrzeb, do których należy między innymi potrzeba rozwoju osobistego [Listwan 2010, s. 16]. Nie można zapominać, że jednym z głównych celów każdej organizacji jest wzrost pozycji konkurencyjnej na rynku. Zakłada się, iż funkcja personalna poprzez doskonalenie umiejętności kapitału ludzkiego, a dalej przez wzrost jego wartości, prowadzi do osiągnięcia powyższego celu [Drozdowski i Nowak 2009, s. 15].

Znaczenie funkcji personalnej ewoluowało wraz z rozwojem przedsiębiorstw. Początkowo jej składowa, jaką jest polityka personalna organizacji, była postrzegana na poziomie operacyjnym, obecnie jest istotnym elementem strategii całego przedsiębiorstwa. Biorąc pod uwagę globalny charakter analizowanego pojęcia, można podzielić charakter zmian funkcji kadrowej na trzy etapy [Kostera 1999, s. 23-24]:

- Faza I, która nazywana została operacyjną, obejmuje lata 1900–1945, wówczas oddziały kadrowe trudniły się administracją wynagrodzeń dla pracowników, a ich rola sprowadzała się jedynie do funkcji pomocniczej.
- Faza II, określana mianem menedżerskiej lub taktycznej, trwała w latach 1945–1980. Funkcja personalna wzniosła się na wyższy szczebel zarządzania,

dlatego też działy personalne odpowiadały nie tylko za administrację, lecz także za dobór pracowników oraz tworzenie i utrzymywanie relacji z rynkiem pracy. Funkcję kadrową zaczęto postrzegać jako sztab, który radził, wspierał zarządzających na różnych szczeblach zarządzania w procesie podejmowania decyzji i tworzenia planów oraz gromadził, a następnie przetwarzał zebrane informacje decyzyjne.

- Faza III jest stadium strategicznym, który rozpoczął się w latach osiemdziesiątych i trwa po dzień dzisiejszy. Funkcja personalna została osadzana na różnych szczeblach zarządzania, a każdy poziom ma swój zakres odpowiedzialności. Działy kadrowe tworzą strategię personalną, która jest jednym elementem ogólnej strategii organizacji, dlatego też faza ta postrzegana jest jako strategiczna.

Ewolucja funkcji personalnej była wywołana różnymi czynnikami. Warto tutaj zaznaczyć, iż na rozwój opisywanego pojęcia wpływają w dużej mierze zmiany na rynku pracy rozumianym w szerokim ujęciu. Przekształciła się kultura organizacyjna, systemy wartości, metody pracy i wiele innych elementów związanych z życiem każdej organizacji. Istotną rolę odegrała globalizacja, która oddziaływała nie tylko na funkcję kadrową, ale również na jej otoczenie. Odnosząc się do polskiego rynku pracy, należy zaznaczyć znaczenie wejścia Polski do Unii Europejskiej, wówczas przepływ pracowników stał się bardziej swobodny. Ponadto, w ostatnich latach świadomość pracowników odnośnie wartości, jaką tworzą dla danego przedsiębiorstwa, wzrasta, co jest również determinantem podniesienia rangi funkcji personalnej w organizacji [Pocztowski 2007, s. 16-21], a to z kolei przekłada się na tworzenie rynku pracownika, a nie pracodawcy.

Analizując literaturę, w której opisuje się funkcję personalną, niemal zawsze można trafić również na pojęcie polityki personalnej. Jest ona rozumiana dosyć różnorodnie, natomiast stałe są jej elementy, do których niewątpliwie należą planowanie, motywowanie, rozwój, a także utrzymanie pracowników w firmie [Dziechciarz 2011, s. 165]. Politykę personalną można również określić jako politykę kadrową, określa się ją jako obszar obejmujący zasoby ludzkie danego przedsiębiorstwa, które niewątpliwie wpływają na sukces organizacji oraz oddziałują na kierowników, jednocześnie wymagając ich pełnego zaangażowania [Jemielniak i Koźmiński 2008, s. 20]. Polityka kadrowa jest swoistego rodzaju instrumentem zarządzania firmą, który gwarantuje konkretyzację jego celów. Ukazuje ona poglądy zarządzających na personel organizacji, odnosząc się do realizowanych przez przedsiębiorstwo funkcji [Borowiecki i Kwieciński 2001, s. 117]. Istnieje kilka modeli polityki personalnej, co przedstawiono w tabeli 1.

Funkcja personalna jest jednym z elementów zawierających się w ogólnej strategii każdego przedsiębiorstwa. Tak jak wyróżnia się kilka podstawowych strategii organizacji, tak dokonać można podziału strategii personalnych. Plany dotyczące działań personalnych w firmie można następująco pogrupować [Listwan 2010, s. 41-43]:

- Strategia ofensywna, w ramach której dokonuje się rekrutacji personelu skłonnego do ponoszenia ryzyka. Ponadto, wydaje się tu opinie na temat pracowników na podstawie osiągniętych przez nich wyników. Jest to plan długoterminowy, gdzie sposobem premiowania pracowników są bonusy bądź udziały w zyskach.

Tabela 6.1. Modele polityki kadrowej w organizacji

Nazwa modelu	Koncepcja zatrudnienia	Polityka personalna	Oczekiwania
Model rozwoju kapitału ludzkiego, który kładzie nacisk na wewnętrzny rozwój personelu	Tworzenie kultury przedsiębiorstwa, w której filarem jest integracja zatrudnionych	Ukierunkowana na pracowników, uwidacznia się w finansowaniu dróg kariery zawodowej, płacy odpowiadającej umiejętnościom, długookresowych umowach o pracę	Wysoka efektywność zatrudnionych pracowników
Model pozyskiwania kapitału ludzkiego, który odnosi się do zdobywania wykwalifikowanego personelu na zewnętrznym rynku pracy	Budowanie współpracy, której efektem będzie osiągnięcie wzajemnych korzyści	Kładzie nacisk na rekrutację pracowników, a także ich zwalnianie w zależności od potrzeb przedsiębiorstwa. Ważnym elementem jest tu selekcja oraz ocena. Zauważyć można redukcję szkoleń	Wyróżnianie się kompetencjami odpowiednimi dla obecnej strategii firmy
Model kontraktowania kapitału ludzkiego, który opiera się na pozyskiwaniu pracowników z zewnątrz organizacji	Współpraca jest rozumiana jako kontrakt	Zdefiniowana przez umowę i silnie podkreślająca rolę outsourcingu. Dostosowuje personel do bieżących wymagań, jakie stoją przed przedsiębiorstwem. Uwydatnia ekonomiczny wymiar pracy	Wypełnienie kontraktu
Model kreowania aliansów w zakresie kapitału ludzkiego, który zorientowany jest na zachowanie kapitału własnego z równoczesnym zdobywaniem personelu z zewnątrz	Partnerstwo jest wyraźnie eksponowane	Połączenie instrumentów wykorzystywanych w zakresie polityki kadrowej. Zwraca się tu uwagę na współpracę. Procesy uczenia się odbywają się na zasadzie wzajemnego oddziaływania	Wypracowywanie efektów synergii

Źródło: Na podstawie [Drozdowski i Nowak 2009, s. 15-16]

- Strategia defensywna, która jest postępowaniem krótkofalowym zorientowanym na nabór wewnętrzny, który może przyczynić się do zmniejszenia rotacji. Warto tutaj zaznaczyć, iż opinia wydawana zatrudnionym odnosi się do stażu pracy a także lojalności danego pracownika.
- Strategia ilościowa zakłada przystosowanie potrzeb kadrowych danego przedsiębiorstwa do rynku. Kapitał ludzki organizacji jest postrzegany przez pryzmat kosztów, a to z kolei przekłada się na brak stosowania bodźców zachęcających do pozostania w miejscu pracy.
- Strategia jakościowa opiera się na motywacji pracowników, by dążyli do osiągnięcia najlepszego wyniku. Personel firmy jest analizowany w wariancie jakościowym.
- Strategia zorientowana na „wejście”, gdzie rekrutacja pracowników odbywa się poprzez poszukiwanie wśród kandydatów z rynku zewnętrznego pożądaných umiejętności.
- Strategia zorientowana na „przejsie” jest ukierunkowana na zjednoczenie pracowników w zespołach. Co więcej, system motywacyjny opiera się na proinnowacyjnych postępowaniach, a także na efektywności. Można tu zaobserwować ukierunkowanie na samodoskonalenie oraz rozwój pracowników.
- Strategia zorientowana na „wyjście” minimalizuje liczbę personelu, zachowując możliwie najniższe koszty. Występują tu takie zjawiska, jak:
 - *Outplacement*, który polega na udzieleniu wsparcia zwolnionym pracownikom, które będzie się przejawiać między innymi w doradztwie zawodowym czy w pomocy w przekwalifikowaniu.
 - *Downsizing*, który jest ulepszeniem działalności przedsiębiorstwa poprzez zwalnianie pracowników, czyli ich redukcję oraz zawężenie działalności organizacji.
 - *Leasing pracowniczy*, przez który rozumie się tymczasowe „wypożyczenie” personelu innej firmie, zachowując dotychczasowe stosunki pracy.
 - *Lay off workers*, które oznacza chwilowe zerwanie stosunków pracy z danym pracownikiem do czasu, gdy zaistnieje sposobność jego ponownego zatrudnienia.

Zarządzanie zasobami ludzkimi w każdej organizacji skupia się na doborze danego modelu funkcji kadrowej [Drozdowski i Nowak 2009, s. 19]. W polskiej literaturze wyróżniono dwa modele - model sita oraz model kapitału ludzkiego. Pierwszy z nich odnosi się do rynku, gdzie miejsc pracy jest mniej niż chętnych na stanowisko, czyli do rynku pracodawcy. Typ ten wykorzystywany jest głównie w przedsiębiorstwach, które stosują strategię niskich kosztów. Charakteryzuje się on brakiem poczucia tożsamości z organizacją, oddania się jej, a także pewności czy bezpieczeństwa. Nie zaleca się stosowania tego modelu w warunkach konkurencji jakościowej oraz produktowej oraz kiedy silny indywidualizm i agresywność stanowią główne cechy. Kolejny model bazuje na stwierdzeniu, iż ludzie uczą się

oraz zmieniają przez całe swoje życie. Pracownicy w modelu kapitału ludzkiego są postrzegani jako niezmiernie ważny zasób organizacji, w który trzeba inwestować. Dzięki długoterminowemu zatrudnieniu personel jest lojalny oraz zintegrowany z firmą. Omawiany typ modelu można wykorzystywać na każdym rynku pracy. Największe korzyści model ten przynosi w sytuacjach konkurencji jakościowej oraz marki. Istotnym etapem owego modelu jest rekrutacja, gdzie największą wagę odgrywa osobowość, zaangażowanie i potencjał kandydata [Kozłowski i Piotrowski 2010, s. 399]. W modelu sita występują częste odejścia z pracy, co przekłada się na wysoki wskaźnik rotacji i brak poczucia przez pracowników bezpieczeństwa i stabilności zatrudnienia oraz brak przywiązania do organizacji. Odmiennie wygląda to w drugim omawianym modelu, w którym odejścia pracowników są rzadkością, a to z kolei przekłada się na niską fluktuację i znaczne zaangażowanie pracowników w działalność przedsiębiorstwa oraz silny związek z organizacją [Por. Tyrańska i Walas-Trębacz 2005, s. 160].

Odnosząc się do zagranicznych pozycji literaturowych, można zauważyć, że za fundamentalne modele funkcji personalnej uznaje się model harwardzki, model Michigan a także model Schulera [Antczak 2004, s. 22-24]. W modelu Michigan wyodrębniono następujące fazy: dobór personelu, ocena rezultatów pracy, premiowanie zatrudnionych a także ich rozwój. Opisany model jest połączeniem struktury organizacyjnej danej firmy, planów strategicznych oraz zasobów ludzkich. Typ ten postrzegany jest jako swoistego rodzaju mechanizm implementacji strategii [Zając 2007, s. 14-15]. Następnym modelem jest model harwardzki, który bierze pod uwagę następstwa, zarówno krótko-, jak i długoterminowe, zarządzania personelem przedsiębiorstwa. Duży nacisk kładzie się tutaj na krytyczne badanie interesariuszy a także czynniki, które wynikają z konkretnych sytuacji. Zaznaczono tu, iż zarządzający firmą powinni neutralizować pożytek z wszystkich podmiotów, które są zainteresowane działalnością przedsiębiorstwa oraz kształtować z nimi przyjazne relacje. Czynniki sytuacyjne są wnikliwie analizowane, zważywszy na fakt, iż uznaje się, że mogą one zarówno podlegać wpływowi polityki personalnej organizacji, jak również ją kreować [Bukowska 2006, s. 48]. Ostatnim z wyróżnionych modeli jest model Schulera, który przedstawia rolę, jaką odgrywa otoczenie przedsiębiorstwa, wewnętrzne oraz zewnętrzne, w procesie tworzenia strategii firmy, będąca impulsem do budowania strategii personalnej. Model ten zakłada, iż w budowanej strategii zarządzania zasobami ludzkimi określony powinien być system traktowania pracowników oraz ich oceniania. Co więcej, plan powinien zawierać politykę personalną a także program zarządzania pracownikami. Ponadto, strategia powinna wskazywać zakres obowiązków na danych stanowiskach oraz procesy, które będą wyznaczać metody ich realizacji [Drozdowski 2012, s. 209-210].

Zarządzający firmą, niezależnie od przyjętej strategii działań personalnych, muszą również pamiętać o tym, iż odejścia z pracy mają negatywny wpływ nie tylko na pracowników pozostających w przedsiębiorstwie i odchodzących z niego, ale

także na osoby z działu personalnego, bezpośrednich przełożonych i kierowników wyższych szczebli [Marks i DeMeuse, za: Mackiewicz 2010, s. 63] zwłaszcza, jeśli odejścia wynikają z decyzji leżących po stronie firmy. Naczelne kierownictwo powinno stale analizować skutki redukcji, które odbijają się na procesach wewnętrznych i motywacji pracowników pozostających w organizacji. Zobligowani są również do obserwacji struktury odchodzącego personelu i weryfikacji poziomu rotacji, które są istotne zwłaszcza w przypadku dobrowolnych odejść.

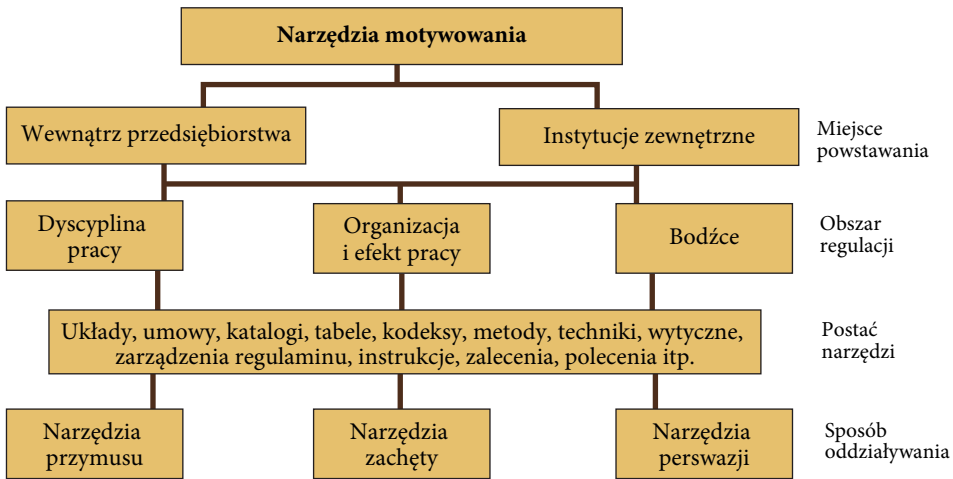
Polityka personalna, powinna być kształtowana w każdym przedsiębiorstwie, niezależnie od jego wielkości czy stażu i stanowić nierozdzielną część strategii całej organizacji. W jej ramach należy również zbudować taki system motywacyjny, który sprawi, iż pracownicy nie będą chcieli dobrowolnie odejść z przedsiębiorstwa.

6.2. System motywacyjny jako narzędzie utrzymania personelu

Oczywiste jest, że pracownik niezmotywowany będzie niechętnie wykonywał swoje obowiązki i może przyczynić się do generowania znacznych kosztów z powodu braku skuteczności i efektywności. Stąd kluczowa staje się rola działów HR oraz stworzonej polityki personalnej, która szczegółowo opisywać będzie system motywowania, a w jego ramach narzędzia motywowania stosowane w przedsiębiorstwie. Narzędzia te, odpowiednio dobrane, mogą zniechęcić pracowników do dobrowolnych odejść z organizacji. Ponadto przedsiębiorstwa powinny budować system motywowania w oparciu o model kapitału ludzkiego, a nie siła, który przyczyni się do długoterminowego zatrudnienia i zwiększenia lojalności w stosunku do firmy.

Proces motywowania nie może odbyć się bez odpowiednich narzędzi, które w literaturze noszą również nazwę motywatorów lub środków motywacyjnych. Istotne jest zwrócenie uwagi, iż każdy system motywowania posiada liczne narzędzia, które są powiązane ze sobą, stąd jedynie umiejętny ich dobór pozwoli na ich jednokierunkowe oddziaływanie bez redukcji celów innego narzędzia [Sekuła 2010, s. 179]. Klasyfikację narzędzi ze względu na różne kryteria ich wydzielenia przedstawiono na rysunku 6.1.

Ze względu na miejsce powstawania można wyróżnić zewnętrzne i wewnętrzne narzędzia. Do zewnętrznych należą takie regulacje, które obowiązują wszystkie przedsiębiorstwa m.in. kodeks pracy, mający na celu respektowanie przez pracodawcę obowiązków i praw pracownika [Pietroń-Pyszczek 2015, s. 33]. Zewnętrznymi regulacjami są również przepisy dotyczące danego sektora. Klasyfikacja dotycząca obszaru regulacji wyróżnia trzy rodzaje narzędzi. Wśród pierwszych z nich wymienić można regulamin pracy, układy zbiorowe pracy czy przepisy BHP. Narzędzia związane z organizacją i efektami pracy to opisy stanowisk pracy, normy pracy, sposoby przydziału i rozliczania pracowników z powierzonych im zadań. Trzecia



Rysunek 6.1. Klasyfikacja narzędzi motywowania

Źródło: Na podstawie: [Sekuła 2010, s. 178]

grupa narzędzi, według obszaru regulacji, związana jest z bodźcami i ich uruchamianiem. Do tej grupy motywatorów należą regulacje związane ze stosowaniem kar i nagród, tabele i siatki płac, ścieżki awansu, systemy ocen pracowniczych [Sekuła 2010, s. 178]. Ze względu na sposób oddziaływania wymienia się trzy rodzaje motywatorów. Narzędzia przymusu obejmują wszelkiego rodzaju zakazy, nakazy i polecenia. Obok tych środków niejednokrotnie pojawiają się zalecenia oraz rady osób motywujących. Różnica między nimi związana jest ze stopniem stanowczości oraz metodą realizacji. Zawsze są stosowane, by podwładny dostosował się do woli przełożonego lub podporządkował się interesom przedsiębiorstwa. Inaczej wygląda motywacja z wykorzystaniem środków zachęty, w których skład wchodzi obietnice, posiadające charakter materialny (płace, świadczenia socjalne, premie) lub niematerialny (awans, rozwój, prestiż). Z kolei narzędzia perswazji posiadają odwołanie do motywacji wewnętrznej za pomocą negocjacji i konsultacji. Dodatkowo perswazja może mieć jednostronne oddziaływanie, które ingeruje w emocjonalną sferę motywowanego (nakłanianie, autorytet, przekonywanie) lub oddziaływanie dwustronne, gdzie ma miejsce partnerskie przekonywanie i przepływ informacji [Lenik 2012, s. 59-60]. Narzędzia perswazji, głównie pochwały przez przełożonych za osiągnięcie celów i dobre wyniki, zwiększają motywację pracownika i chęć pozostania w firmie [Por. Armstrong 2010, s. 195].

Powyższe narzędzia w różny sposób i z różnym skutkiem oddziałują na motywację pracowników i ich chęć do pozostania w danej organizacji. O ich efekcie decyduje całokształt systemu motywacyjnego, potrzeby i wymagania pracowników stawiane pracy, a także system komunikacji. Pracownicy muszą wiedzieć, jakich bodźców oczekiwać za dane zachowanie i osiągnięcie.

W praktyce każde przedsiębiorstwo stosuje wiele motywatorów z różnych grup. W literaturze znajduje się stwierdzenie, iż istotny wpływ na zaangażowanie i zadowolenie z pracy posiadają pieniądze, które dość szybko wpływają na postawę motywowanych. Uwzględniając konieczność zaspokojenia podstawowych potrzeb ludzi, kształtowanie systemu motywowania w każdej organizacji musi zostać zbudowane na wynagrodzeniach materialnych, które należą do ekonomicznych narzędzi zachęty. Otrzymywane przez motywowanego płace często decydują o zwiększeniu jego samooceny i podnoszą jego morale, ze względu na to, iż uznawane są jako dowód poprawnie wykonywanych obowiązków [Ściborek 2014, s. 156–157]. Poziom wynagrodzeń z pewnością jest ważnym czynnikiem wpływającym na wybór miejsca pracy, ale nie jedynym. Na dzisiejszym rynku pracy przedsiębiorstwa muszą staczać bój o pracowników i nie mogą prześcigać się, wybierając jedynie poziom wynagrodzeń i narzędzi płacowych jako główną zachętę przyciągającą potencjalnych kandydatów i zatrzymującą pracowników o kluczowych kompetencjach.

6.3. Zjawisko rotacji pracowników

Rotacja pracowników, zwana również fluktuacją, rozumiana jako przybycie i odejście pracowników z miejsca pracy w danym czasie, dotyczy każdego, zarówno małego, jak i dużego przedsiębiorstwa [Robaczewska 2011]. Jest ona związana nie tylko z odejściami pracowników związanymi z emeryturami, kończącymi się umowami, zmianami struktury organizacyjnej, ale również z dobrowolnymi odejściami, które nie są pożądane z punktu widzenia pracodawcy. Istotny staje się więc system motywowania pracownikówi dobór odpowiednich narzędzi motywowania w ramach polityki personalnej, by nie chcieli oni opuszczać dotychczasowego miejsca pracy.

6.3.1. Przyczyny rotacji pracowników

W literaturze wyodrębnia się dwa typy opisywanego zjawiska: rotację dobrowolną i niedobrowolną. Oczywistym jest fakt, iż rotacja niedobrowolna występuje, kiedy jest zapoczątkowana przez pracodawcę, głównie w sytuacjach rozczarowania z pracy zatrudnionego bądź przekształcenia struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Jeśli chodzi o rotację dobrowolną, jest ona przeciwieństwem wyżej opisywanej rotacji, co oznacza, że pracownik samodzielnie podejmuje decyzję o rezygnacji z pracy [Sedlak & Sedlak 2014]. Warto zaznaczyć, że niezależnie od rodzaju rotacji, wiąże się ona z wysokimi kosztami, w tym kosztami utraconych korzyści [Dziechciarz].

Przyczyn, z jakich pracownicy odchodzą z przedsiębiorstw, jest wiele. Większość osób doszukuje się powodów w kwestiach finansowych, jednak bardzo niski

odsetek zatrudnionych wskazuje ten powód jako główny czynnik wpływający na decyzje o wypowiedzeniu umowy. Jednym z motywów, jakimi kieruje się pracownik podejmujący ten krok, są niezrealizowane oczekiwania, które z biegiem czasu przekształcają się w odrazę, niechęć oraz niezadowolenie z pracy. Zwykle dzieje się tak, iż organizacja pobudza w kandydacie wiele oczekiwań podczas procesu rekrutacji, jednak rzeczywistość okazuje się odmienna. Kolejną przyczyną rotacji bywa dobór pracownika na dane stanowisko z nieodpowiednimi cechami i kompetencjami. Często zaobserwować można, iż pracownicy zostają przyjmowani na stanowiska, które nie odpowiadają jego umiejętnościom, co w efekcie prowadzi do zniechęcenia zatrudnionego do wykonywanej pracy. W przedsiębiorstwach dostrzega się również, że nie przywiązuje się wagi do coachingu oraz feedbacku. Coaching jest zazwyczaj mylnie rozumiany jako spotkania personelu z przełożonymi, gdyż odnosi się do kreowania relacji między członkami organizacji, której fundamentem będzie wzajemne zaufanie. Następną przyczyną odejścia personelu, jaką można zaobserwować, jest brak możliwości rozwoju i awansu. Obserwuje się także, że pracownicy rezygnują z pracy, gdy dostrzegają w przedsiębiorstwie zjawisko nepotyzmu czy dyskryminacji. Niechęć wśród personelu budzi się również, kiedy nie mają ściśle określonych ścieżek kariery oraz gdy firma nie uwzględnia w swojej strategii zarządzania talentami. Zauważyć można sytuacje, w których pracodawcy nie doceniają zatrudnionych, nie okazują im szacunku, uznania, co w rezultacie prowadzi do poczucia niskiej wartości u zatrudnionego. Często z własnego wyboru ludzie większość czasu spędzają w pracy, chcąc wspinać się po szczeblach kariery zawodowej. Jednak zdarza się tak, iż pracodawcy zlecają personelowi taką ilość pracy, że musi on rezygnować z życia prywatnego, co ewidentnie jest pobudką do zwolnienia dobrowolnego. Jako powód rotacji podaje się także utratę zaufania do osób zarządzających organizacją [Dziechciarz 2011]. Konflikty z zarządzającymi oraz w grupie pracowniczej również są przyczyną odejść z pracy. Mogą one wynikać z niesprawiedliwych ocen personelu, tyranizowania go, stąd często przyjmuje się, iż ludzie odchodzą od swoich przełożonych, a nie z przedsiębiorstwa [Armstrong 2010, s. 197].

6.3.2. Sposoby utrzymania pracowników

Sposobów na zachowanie personelu w przedsiębiorstwie jest wiele. Ważną rolę odgrywają tutaj zarządzający firmą, którzy poprzez swoją postawę mogą powodować, że zatrudnieni będą utożsamiać się z organizacją, przez co pracownicy nie będą rozważać możliwości zmiany miejsca pracy. Istotnym jest, aby kadra zarządzająca miała świadomość, iż pracownicy prowadzą do osiągnięcia celów firmy. W związku z powyższym menedżerowie powinni traktować personel w należyty sposób, rozumiejąc jego potrzeby, kreując przyjazną atmosferę czy też tworząc odpowiednie warunki pracy [Cynk 2016, s. 73-74]. Wszystkie te czynniki powinny zostać odzwierciedlone w systemie motywacyjnym przedsiębiorstwa złożonym z powiązanych narzędzi,

które przyczynią się do zwiększenia satysfakcji pracownika z wykonywanych zadań i zniechęcą go do opuszczania miejsca pracy. Poziom zadowolenia personelu z danej pracy oraz powody pozostawania w firmie powinny być okresowo badane za pomocą np. kwestionariusza ankiety rozdawanego pracownikom. Wyniki takich badań mogą zostać uzupełniane spotkaniami o tematyce nawiązującej do przyczyn pozostawania w pracy i problemami związanymi z powodami odejść. W trakcie rezygnacji personelu z pełnienia obowiązków powinna odbyć się rozmowa pożegnalna, a wraz z nią rozwinąć się dyskusja na temat przyczyn odejścia. Jednak nie do końca można wierzyć w rzetelność odpowiedzi odchodzącego pracownika, gdyż ludzie nie są skłonni do dzielenia się takimi informacjami [Armstrong 2010, s. 194].

Najpopularniejszym sposobem utrzymywania pracowników w organizacji są płace. Premie, nagrody oraz wszelkiego rodzaju dodatki niewątpliwie powodują, iż personel czuje się doceniony. Doraźne podwyższanie płac, będące wynikiem chęci utrzymania pracowników, może okazać się, z perspektywy pracodawcy, bardzo kosztownym zabiegiem i studnią bez dna. Wzajemne zatargi o pracowników mające na celu zachęcić ich do podjęcia pracy w oferowanym przedsiębiorstwie, sprawiają, że pracownik łatwiej i szybciej podejmie decyzję o zmianie pracy, ale też oddziałują demoralizująco. Obecny stan rynku pracy sprawia, że pobudka finansowa staje się często głównym motywem zmiany pracodawcy, stąd spotykanym krokiem stosowanym przez firmy jest wzrost wynagrodzenia pracowników planujących odejść z firmy. To jednak przyczynia się do spadku motywacji pozostałych pracowników, którzy tracą poczucie sprawiedliwego wynagradzania i także mogą rozważać alternatywę zmiany miejsca pracy [Sedlak & Sedlak 2016].

Sposobem na zatrzymanie pracowników są również tzw. „złote kajdanki”. Jest to grupa świadczeń dla pracownika, które znacznie podwyższają koszty zmiany dotychczasowego miejsca pracy, co przekłada się na długotrwały związek pracownika z organizacją. Świadczenia te są atrakcyjne dla personelu nie tylko ze względu na wsparcie dające w codziennych obowiązkach, ale również w życiu prywatnym. Wykorzystywanie tego rodzaju „danin” silnie wiąże pracownika i przekłada się na jego niechęć do odejścia z pracy, mimo braku satysfakcji z wykonywania codziennych obowiązków. Dzieje się tak dlatego, że odejście jest zbyt kosztowne ze względu na rezygnację z luksusu oferowanego w dotychczasowym miejscu pracy. „Złote kajdanki” mogą polegać na udzielaniu pożyczek przez firmę na preferencyjnych warunkach, dopłacie do wczasów pracownika, udzieleniu prawa do dodatkowego, płatnego urlopu, a także dopłata do posiłków w miejscu pracy [Bagieńska 2008, s. 305].

Samo zaprojektowanie stanowiska pracy może przyczynić się do zatrzymania pracowników w danej organizacji. Personel musi czuć satysfakcję z wykonywanych zadań, a jej brak wynika często z mało zadowalającego charakteru obowiązków. Stąd istotne staje się takie zaprojektowanie stanowiska pracy, które maksymalizuje różnorodność umiejętności, podnosi rangę zadania, wyzwała samodzielność i zapewnia feedback [Armstrong 2010, s. 195].

Warto podkreślić, że umożliwienie pracownikom rozwoju zawodowego jest kolejną z metod zatrzymania ich w przedsiębiorstwie. Różnego rodzaju szkolenia powodują, że zatrudnieni poszerzają swoją wiedzę, kwalifikacje oraz umiejętności, co dla organizacji stanowi wartość dodaną, natomiast pracownik kreuje swoją karierę zawodową, a także zdobywa pewność siebie. Poprzez awanse zatrudnieni są silnie zmotywowani. Dzięki powierzeniu im większej odpowiedzialności niż dotychczas, a także poprzez poszerzenie uprawnień decyzyjnych, personel poczuje się dowartościowany, co spowoduje, że nie będzie chciał opuścić organizacji, która go docenia. Rozwój pracowników daje im zatem dużą satysfakcję oraz buduje przywiązanie do firmy, w której pracują. Zaangażowanie personelu w procesy zarządzania również jest techniką utrzymania go w przedsiębiorstwie, polegającą na uczestnictwie zatrudnionych w podejmowaniu decyzji. Kolejną metodą jest budowanie kultury organizacyjnej, której fundamentem będzie wzajemne zaufanie, zrozumienie, komunikacja, sprzyjająca przyjaznym stosunkom między członkami organizacji oraz kreująca dobrą atmosferę. Co więcej, kultura organizacyjna stanowi wyznacznik osobowości przedsiębiorstwa, dzięki czemu można je odróżnić od innych firm [Mazur 2013, s. 171-176]. Kultura ta powinna niwelować wszelkie konflikty, które są również przyczyną odejść z organizacji. Aby przezwyciężyć tego rodzaju rezygnacje z pracy należy wybierać takich zarządzających i kierowników, którzy posiadają dobre przygotowanie do przewodzenia personelem oraz zapewnić im szkolenia zapewniające wzmocnienie umiejętności kierowania ludźmi oraz rozwiązywania konfliktów. Dodatkowo przedsiębiorstwo powinno ponieść nakłady na usprawnienie procedur przyjmowania skarg i zażaleń oraz rozwiązywania problemów, a także przeszkolić pracowników w ich stosowaniu [Armstrong 2010, s. 197].

Obecnie, do najtrwalej wiążących metod pracowników z pracą należy tzw. przywiązanie organizacyjne, które, nazywane również zaangażowaniem, można podzielić na [Meyer i Allen, za: Borkowska 2014, s. 14]:

- aktywne, które określane jest jako emocjonalne powiązanie pracownika z przedsiębiorstwem, identyfikowanie się z nim oraz czynny udział w sprawy organizacji,
- trwałe, rozumiane jako przywiązanie do przedsiębiorstwa, którego fundamentem jest brak gotowości do odejścia z organizacji i poniesienia kosztów takiego rozwiązania,
- normatywne, ukazujące silne poczucie zobowiązania zatrudnionego do pozostania na danym miejscu pracy.

Każdy rodzaj przywiązania skutkuje odmiennymi zachowaniami pracowników, bowiem kreują je inne motywy pozostania w danym miejscu pracy. Mimo to postawa pracownika kształtowana jest jednocześnie przez wszystkie komponenty z różną siłą, stąd wynikają indywidualne, charakterystyczne dla danej osoby specyficzne powiązania [Meyer i Allen, za: Sedlak & Sedlak 2016].

Ponadto przywiązanie organizacyjne jest kształtowane przez wiele czynników. Zaliczyć do nich można wspieranie personelu czy też ocenianie wyników pracy w sposób przychylny dla pracowników. Istotnym jest także zapewnienie możliwości rozwoju zawodowego zatrudnionym. Organizacja powinna także wykształcać przywiązanie organizacyjne poprzez tworzenie sprzyjających dla pracownika warunków pracy, kształtowanie przyjaznej atmosfery oraz budowanie kultury organizacyjnej [Kowalczyk 2014, s. 128]. Związanie personelu z firmą może zostać zbudowane również za pomocą szczerzej komunikacji, głównie w trakcie spotkań bezpośrednich oraz wysłuchiwanie opinii pracowników i uwzględnianie ich w funkcjonowaniu firmy. Kolejnym czynnikiem jest przeprowadzanie wszelkich zmian w organizacji i na stanowiskach pracy wyłącznie po wcześniejszym skonsultowaniu tych zmian z związanymi z nimi pracownikami [Armstrong 2010, s. 197].

Przywiązanie organizacyjne, przekładające się na wzrost zaangażowania pracowników, znajomość kultury organizacyjnej i wykonywanie pracy nie tylko po to, by mieć, z czego żyć, jest istotnym elementem wpływającym na zwiększenie retencji pracowników. Jak wynika z badań Deloitte, światowym trendem i zarazem kluczowym wyzwaniem związanym z kapitałem ludzkim w 2015 roku była kultura i zaangażowanie. Z tą trudnością boryka się wiele światowych firm, a aż 87% z nich wskazuje, iż ten problem jest ważny. Zaangażowanie współczesnego pracownika, zależne od charakteru stanowiska pracy, sposobu zarządzania, rozwoju i przywództwa, powinno być kształtowane przez liderów organizacji, którzy skupią się na budowie przyjaznego środowiska pracy [Deloitte 2015].

Pracodawcy, by jak najtrwalej wiązać pracowników z ich przedsiębiorstwem, nie mogą jedynie podwyższać wynagrodzeń i stosować narzędzi płacowych, a starać się budować więź z zatrudnionymi, przekładającą się na spadek rotacji i wzrost efektywności.

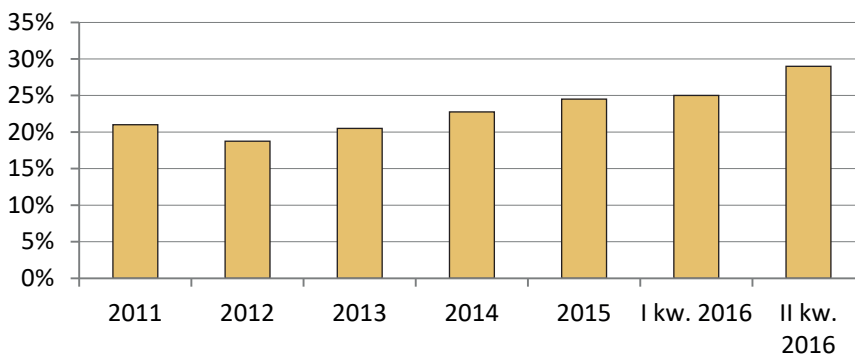
6.4. Rotacja na polskim rynku pracy

Nieodzownym elementem funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa jest występowanie rotacji. O jej skali decyduje wiele czynników, m.in. konkurencyjność firmy na rynku oraz realizowana polityka personalna. W znacznym stopniu fluktuacja zależy od specyfiki branży, w której działa firma. Rotacja może się zwiększać również w niektórych okresach, co związane jest z sezonowością niektórych branż. Coraz częściej pracownicy zaczynają odgrywać rolę klientów, od których zależy powodzenie organizacji, a nie podwładnych, jak bywało to w poprzednich latach, a wśród odejść pracowniczych często dominują tzw. niechciane zwolnienia.

Rotacja na polskim rynku pracy jest badana kwartalnie w ramach Monitora Rynku Pracy publikowanego przez Instytut Badawczy Randstad. Badanie Monitor

Rynku Pracy ma charakter międzynarodowy i uwzględnia rynek pracy z perspektywy pracowników. Badanie to realizowane jest poprzez ankiety on-line i poddawane są osoby w wieku 18-64 lat, które pracują w tygodniu co najmniej 24 godziny, z wyłączeniem osób samozatrudnionych. W omawianym badaniu próbę stanowiły 883 osoby [Instytut Badawczy Randstad 2016].

Najistotniejszym efektem badania stało się ukazanie rekordowego wskaźnika rotacji na polskim rynku pracy, który w drugim kwartale 2016 roku wyniósł 29%. W analogicznym okresie roku poprzedniego był mniejszy o 2 p.p. Uwzględniając średnie wartości rotacji, wzrasta ona już od roku 2012, co zostało ukazane na wykresie 6.1. [Instytut Badawczy Randstad 2016].



Wykres 6.1. Rotacja w Polsce w latach 2011-II kwartał 2016

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Instytut Badawczy Randstad 2016]

Biorąc pod uwagę dane na temat rotacji na europejskich rynkach pracy, Polska w II kwartale 2016 roku zajmowała pierwszą pozycję. Kolejno była to Wielka Brytania (26%) i Francja (24%). W badanych krajach średnia rotacja w II kwartale 2016 roku wzrosła o 2 p.p. i kształtowała się na poziomie 23% [Instytut Badawczy Randstad 2016].

Istotne jest również wskazanie czynników, które skłaniają pracowników do zmiany miejsca pracy. Wśród nich najczęściej wymieniane zostały [Instytut Badawczy Randstad 2016]:

- korzystniejsze warunki pracy,
- osobista potrzeba zmiany,
- modyfikacja struktury firmy,
- brak zadowolenia z aktualnego pracodawcy,
- osobiste aspiracje w zakresie zarządzania,
- przyczyny osobiste – choroba, zmiana miejsca zamieszkania,
- osobiste aspiracje w zakresie wykonywanych zadań.

Powyższe dane ukazują rotację na polskim rynku pracy z punktu widzenia pracownika. Dotyczą więc tych odejść, które dla pracodawców mają status „niechcianych” i często niemożliwych do przewidzenia. Naturalne jest poszukiwanie przez pracownika takiej pracy, która gwarantować będzie korzystniejsze warunki. Aby jednak przewyżżyć to kryterium powodujące odejście pracownika, firma może stosować w swoim systemie motywacyjnym narzędzia zachęty, takie jak: system szkoleń dla pracowników pragnących podnosić swoje kwalifikacje, dopłaty do obiadów, elastyczny czas pracy. Podstawą wyboru odpowiednich narzędzi staje się poznanie potrzeb pracowników zatrudnionych w organizacji. Pracodawcy powinni również dbać o przyjazną atmosferę pracy oraz eliminować szkodliwe warunki pracy. Ponadto firma powinna postrzegać pracowników jako kluczowy zasób i dbać o ich przywiązanie do niej. W przypadku, gdy pracownicy planują odejść z pracy ze względu na osobistą potrzebę zmiany, firma może zezwolić na tymczasową bądź trwałą zmianę stanowiska pracy lub oddziału, jeśli jej struktura na to pozwala. Dodatkowo może zastosować narzędzia z grupy zachęty jak zmiana formy organizacji pracy czy formy czasu pracy. Odejścia związane z modyfikacją struktury przedsiębiorstwa są niezależne od pracownika. Jednak pracodawcy mogą zmniejszyć liczbę odejść, ograniczając czas pracy pojedynczego pracownika lub zmieniając stosunek pracy między pracodawcą a pracownikiem. Kolejną wymienianą przyczyną odejść z pracy jest niezadowolenie z aktualnego pracodawcy. Jest to kryterium bardzo szerokie, jednak w celu ograniczenia go firmy mogą zwiększyć nakłady na kreowanie przyjaznego miejsca pracy i swojego wizerunku. Tutaj również ważną rolę odgrywa poznanie potrzeb pracowników, które wpływają na skuteczność motywacji. Odejścia związane z osobistymi aspiracjami w zakresie zarządzania i wykonywanych zadań przedsiębiorcy mogą eliminować, stosując w swoich systemach motywacyjnych narzędzia z grupy perswazji. Istotnymi motywatorami będą m.in. partycypacja pracowników w zarządzaniu, negocjowanie celów i osobiste stawianie celów przez pracowników. Z kolei odejścia z przyczyn osobistych pracownika są niezależne nie tylko od pracodawcy, ale również pracownika, stąd wynika niemożliwość ich przewidzenia i ograniczania.

Przedsiębiorstwa okresowo powinny badać wskaźniki fluktuacji pracowników, jednak nie mogą skupiać się jedynie na samych wynikach i zatrzącać się, gdy wzrastają. Ważne są bowiem powody odejść pracowników, zwłaszcza tych, którzy dysponują kluczowymi umiejętnościami i wiedzą oraz kontaktami. Niepokojące stają się więc odejścia tych pracowników, których trudno jest zastąpić. Przedsiębiorstwa powinny stale kontrolować poziom satysfakcji pracowników z wykonywanych obowiązków, a także badać ich potrzeby, które pozwolą pełniej dopasować narzędzia motywowania i przyczynić się do efektywnego realizowania funkcji personalnej.

Zakończenie

Zasoby ludzkie, odgrywające kluczową rolę w przedsiębiorstwach, muszą być odpowiednio „pielęgnowane”, by przyczyniły się do osiągnięcia zaplanowanych celów organizacji. Istotne stają się być ich kompetencje, wiedza oraz umiejętności, a nie ich liczba, dlatego powinny zostać należycie wykorzystane i wzbogacone. Ponadto pracownicy nie są maszynami, posiadają potrzeby, które odpowiednio zauważone, za pomocą procesu motywowania, mogą zostać zaspokojone i tym samym przerodzić się w zwiększenie zaangażowania w wykonywane działania. Ich odpowiedni dobór, motywowanie, ocenianie, doskonalenie powinien przełożyć się na zmniejszenie dobrowolnych odejść z organizacji.

Jak wskazują badania Instytutu Badawczego Randstad, najczęstszą przyczyną rezygnacji z danego miejsca pracy są korzystniejsze warunki pracy oraz osobista potrzeba zmiany. Znając podstawę odejść z danej organizacji, przedsiębiorstwo może tak dobierać narzędzia motywowania, które ograniczą niepożądane opuszczanie stanowisk pracy. Z kolei z raportu opublikowanego przez Sedlak & Sedlak wynika, iż pracowników nie należy motywować jedynie samymi bodźcami płacowymi. Trwalsze okazuje się bowiem przywiązanie do organizacji skupiające się na utrzymaniu przyjaznej więzi z pracownikiem, dbaniu o wizerunek pracodawcy oraz przyczynianiu się do utrzymania przyjaznej atmosfery w miejscu pracy. Ze względu na rosnącą świadomość pracowników odnośnie do wartości, jaką tworzą dla firmy, wzrasta siła przetargowa pracowników i dlatego istotne staje się stosowanie narzędzi motywacyjnych z grupy perswazji i zachęty. Ponadto z raportu opublikowanego przez Deloitte wynika, iż trendem, a zarazem problemem dla funkcji personalnej i działów HR, staje się budowa zaangażowania wśród pracowników i kształtowanie kultury organizacyjnej. Potrzeba kompetentnych liderów, przewodzących zatrudnionymi jest również wyzwaniem dla organizacji. Jednak posiadanie takich przywódców, a przede wszystkim opracowanie i skrupulatne wdrażanie polityki personalnej, zawierającej nie tylko zestaw narzędzi motywujących, ale także sposoby na zwiększenie zaangażowania pracowników, mogą przyczynić się do zmniejszenia niepożądanych odejść z danej organizacji.

Bibliografia

- Antczak, Z., 2004, *Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa. Wybrane zagadnienia praktyki i teorii zarządzania funkcją personalną w świetle badań*, Antykwa, Warszawa-Kluczbork.
- Armstrong, M., 2010, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.

- Bagieńska, A., 2008, *Rola systemu wynagrodzeń we współczesnej gospodarce*, Zeszyty Naukowe Politechniki Białostockiej, *Ekonomia i Zarządzanie*, nr 11, s. 296-313.
- Borkowska, S., 2014, *Rola zaangażowania pracowników*, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 2.
- Borowiecki, R., Kwieciński, M. (red.), 2001, *Zarządzanie zasobami informacji w przedsiębiorstwie. Ku przedsiębiorstwu przyszłości*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa.
- Bukowska, U., 2006, *Interesariusze a zarządzanie zasobami ludzkimi*, w: *Zeszyty naukowe nr 711 Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Cynk, R., 2016, *Metody utrzymywania kluczowych pracowników w organizacji*, w: Sołtysik, M., Woźniak, K. (red.), *Perspektywy rozwoju instrumentów wspomagających proces zarządzania*, *Journal of Modern Management Process*, nr 1(1) 2016, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Deloitte, 2015, Raport: *Trendy HR 2015. Nowy świat pracy*, <https://www2.deloitte.com/pl/trendyhr2015> [dostęp: 27.10.2016].
- Drozdowski, G., 2012, *Kształtowanie zatrudnienia w organizacjach publicznych*, w: *Studia Lubuskie*, nr 8, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej, Sulechów.
- Drozdowski, G., Nowak, M., 2009, *Zarządzanie personelem*, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej, Gorzów Wielkopolski.
- Dziechciarz, P., 2011, *Pomiar efektywności polityki personalnej*, w: *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.
- Dziechciarz, P., *Trend: Prawdziwe przyczyny odchodzenia z pracy*, w: *Harvard Business Review*, <https://www.hbrp.pl/b/trend-prawdziwe-przyczyny-odchodzenia-z-pracy/Nq3RE-XLj> [dostęp: 04.11.2016].
- Instytut Badawczy Randstat, 2016, *Monitor Rynku Pracy, Raport z 24. edycji badania*, <http://www.randstad.pl/o-randstad/instytut-badawczy-randstad/monitor-ryнку-pracy/> [dostęp: 26.10.2016].
- Jemieliński, D., Koźmiński, A., 2008, *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Kawka, T., 2010, *Motywowanie pracowników*, w: Listwan, T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Kostera, M., 1999, *Zarządzanie personelem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Kowalczyk, E., 2014, *Człowiek, organizacja, kariera. Siła psychologii stosowanej*, Difin, Warszawa.
- Koźmiński, A.K., Piotrowski, W. (red.), 2010, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Lenik, P., 2012, *Motywatory pozapłacowe, czyli droga do nowej jakości pracowników. Przedsiębiorstwa i administracja publiczna*, Difin, Warszawa.
- Listwan, T., 2010, *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Mackiewicz, A., 2010, *Psychologia zwolnień. Jak właściwie prowadzić działania derekrutacyjne*, Difin, Warszawa.
- Mazur, M., 2013, *Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją*, w: *Nauki Społeczne Social Sciencess*, nr 2(8), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

- Pietroń-Pyszczek, A., 2015, *Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menedżerów*, Wydawnictwo MARINA, Wrocław.
- Pocztowski, A. (red.), 2007, *Funkcja personalna. Diagnoza i kierunki zmian*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Robaczewska, A., 2011, *Dlaczego pracownicy odchodzą? Przyczyny i skutki nadmiernej fluktuacji personelu*, <http://www.rynekpracy.pl/arttykul.php/wpis.259> [dostęp: 04.11.2016].
- Sekula, Z., 2010, *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Sedlak & Sedlak, 2014, *Rotacja pracowników – czym jest i jak się ją mierzy?*, <http://rynekpracy.pl/arttykul.php/wpis.884> [dostęp: 04.11.2016].
- Sedlak & Sedlak, 2016, *Przywiązanie organizacyjne – efektywna alternatywa dla podwyżek*, <http://www.rynekpracy.pl/arttykul.php/wpis.1032> [dostęp: 27.10.2016].
- Ściborek, Z., 2014, *Motywowanie w organizacjach publicznych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie, Szczytno.
- Tyrańska, M., Walas-Trębacz, J., 2005, *Strategiczne aspekty analizy zasobów ludzkich organizacji*, Zeszyty Naukowe, nr 3, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Kraków, s. 153–173.
- Zajac, Cz., 2007, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań.

THE REASONS FOR LEAVING THE WORKPLACE AND WAYS OF OVERCOMING THEM ON THE MODERN LABOUR MARKET

Abstract: The article shows the essence of HR function and personnel policy to which belongs motivation of human resources in an organization. The selection of appropriate tools of motivation can considerably contribute to reducing the rotation of employees in business enterprises. The essence of the process of employee motivation was presented on the basis of subject literature. The article also presents the most significant methods of overcoming the employee rotation. Based on the results of research, conducted by the Research Institute Randstad, discussed was the rotation on the Polish labour market between 2001 and the 2nd quarter of 2016.

Key words: HR function, a personnel policy, motivating, turnover