Paradoksy zarządzania zasobami ludzkimi a efektywność przedsiębiorstw

<https://doi.org/10.33141/po.2005.11.04>

Przegląd Organizacji, Nr 11 (790), 2005, ss. 15-19

www.przegladorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Janusz T. Hryniewicz

Wstęp

Przecieżmiotem opracowania jest analiza społecznych korelatów efektywności przedsiębiorstw. Dobór korelatów efektywności oparty był na podręcznikowych zaleceniach dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi (np. podręczniki Stonera czy Griffina). Badania były projektowane z myślą o sprawdzeniu elementarnego **modelu efektywności**, wedle którego dobre funkcjonowanie przedsiębiorstwa zależy od: cech pracowników, nastawienia grup nieformalnych, wspierania przez kierowników inicjatyw pracowniczych i efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi (dbałości o doskonalenie pracowników). W pierwszej części autor wykaże, że opisany wyżej model faktycznie wiąże się z efektywnością przedsiębiorstw. Gdy okaże się, że własność prywatna wiąże się bardzo silnie z lepszą pozycją rynkową firmy, analizie zostaną poddane przedsiębiorstwa prywatne w oczekiwaniu, że w lepszych firmach elementy modelu efektywności są realizowane bardziej intensywnie niż w mniej efektywnych firmach państwowych. Niestety, okaże się, że jest inaczej i będzie to podstawa do odnotowania kilku paradoksów w zakresie motywowania i kierowania ludźmi.

Zaprezentowane dalej rozważania opierają się na wynikach badań przeprowadzonych w 14 przedsiębiorstwach¹⁾ – 7 prywatnych i 7 publicznych. Badania przeprowadzono w roku 2003. W badanych przedsiębiorstwach przeprowadzono 440 wywiadów ankietowych z pracownikami oraz wywiady z dyrektorami przedsiębiorstw i kierownikami wydziałów. Z racji trudności w doborze próby²⁾ poziom reprezentatywności jest trudny do oceny. Niemniej 440 ankiet z 14 firm pozwala na wyciąganie wniosków wykraczających poza próbę badawczą.

Metody pomiaru efektywności przedsiębiorstw

Ocenę efektywności przedsiębiorstw oparto na metodzie reputacyjnej. Najpierw na podstawie rozmów sondażowych w urzędach gminnych i w stowarzyszeniach pracodawców (o ile takowe były w danej gminie) zebrano opinie o przedsiębiorstwach o najlepszej pozycji rynkowej. Następnie przeprowadzono wywiady z członkami zarządu przedsiębiorstw. Jak ustalił R. Wysoczański, dyrek-

torzy pytani, jakie czynniki brali pod uwagę oceniając kondycję swoich przedsiębiorstw odwoływali się do kilku okoliczności. Wszyscy badani brali pod uwagę wyniki finansowe firmy oraz wielkość sprzedaży. Ponadto ważnym kryterium oceny był udział i pozycja danego przedsiębiorstwa na rynku. Jako wskaźnik powodzenia podawano także poszerzenie rynku oraz inwestycje w zakładzie i perspektywy rozwoju. Ponadto wykorzystano odpowiedzi na zadane pracownikom pytanie, jak prosperuje zakład pracy. Okazało się, że opinie uzyskane w urzędach i opinie kierowników oraz dyrektorów (prezesów) są zgodne i, co więcej, pokrywają się z opiniami pracowników. Ostatecznie, dla ułatwienia analiz statystycznych, przyjęto, że wskaźnikiem funkcjonowania przedsiębiorstwa będą odpowiedzi pracowników na wspomniane wyżej pytanie.

Społeczne przesłanki efektywności przedsiębiorstw i ich wskaźniki

Zastanówmy się teraz nad społecznymi przesłankami efektywności przedsiębiorstw. Dość ważną przesłanką dobrego lub złego funkcjonowania firm są cechy pracowników. Mogą oni np. zachowywać się zgodnie z teorią X albo Y McGregora. W pierwszym przypadku unikają odpowiedzialności, są leniwi, pozbawieni nadzoru „głupieją” lub są nie-realistycznie roszczeniowi. W drugim przypadku pracownicy są nastawieni na szukanie zadowolenia dzięki dobrze wykonanej pracy, są samodzielni, przejawiają inicjatywę i są odpowiedzialni. **Wskaźnikami cech pracowników będą odpowiedzi na pytania o gotowość do ponoszenia odpowiedzialności, przejawiania inicjatywy i potrzeby nadzoru.**

Postawy pracowników przekładają się na nastawienie grup nieformalnych. Stają się one wzorami zachowań grupowych, które zdominują zachowania pracowników, ponieważ konieczność zachowania zgodnego z wzorami grupowymi jest odczuwana jako przymus. Utrwalone wzory grupowe sprawiają, że zachowania są niezwykle trudno podatne na zmiany. Funkcjonowanie grup nieformalnych poznajemy obserwując, do jakich zachowań skłaniany są poszczególni pracownicy przez kolegów i koleżanki z zespołu, działu, sekcji itp. **Wskaźnikami nastawienia grup nieformalnych będą odpowiedzi respondentów na pytania, jak zachowują się koledzy, gdy pracownik wystąpi z propozycjami nowych metod i usprawnień pracy.**

Przesłanek efektywności pracy można także dostrzekać się w potrzebach i motywacjach pracowników. Można przyjąć, że efektywnej pracy sprzyja nastawienie pracowników na osiągnięcia (np. zrobić coś lepiej niż inni) i na samorealizację przez pracę. **Wskaźnikami potrzeb i motywacji pracowniczych będą odpowiedzi na pytania, co jest dla respondentów ważne w pracy.**

Kolejnym czynnikiem sprzyjającym efektywności przedsiębiorstw jest zachęcający stosunek kierowników do inicjatyw pracowniczych. **Wskaźnikami będą odpowiedzi na pytania, jak zachowują się kierownicy, gdy pracownicy występują z projektami nowych metod i usprawnień pracy.**

Jednym z ważniejszych wymiarów efektywności przedsiębiorstwa jest umiejętność sprostania wyzwaniom przyszłości. Po to, aby dostosować się do rodzącej się na naszych oczach formacji społeczno-ekonomicznej zwanej gospodarką opartą na wiedzy przedsiębiorstwa muszą zdać sobie sprawę z kluczowego znaczenia zasobów ludzkich do sprostania wymogom konkurencji rynkowej. Efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi polega m.in. na stałym podnoszeniu ich wartości przez doskonalenie umiejętności pracowników. **Wskaźnikami mierzącymi efektywność zarządzania zasobami ludzkimi będą odpowiedzi na pytania, czy w firmie istnieje nacisk na szkolenia, podnoszenie kwalifikacji i dostarczanie pracownikom wiedzy o oczekiwaniach klientów.**

Pod uwagę bierzemy także własność przedsiębiorstw. Zgodnie z dotychczasowym stanem wiedzy przedsiębiorstwa prywatne powinny funkcjonować lepiej niż publiczne. Zobaczymy, na ile sąd ten jest adekwatny.

Ostatnim z omawianych wskaźników będzie psychiczny koszt ponoszony przez pracowników danej organizacji. **Miernikiem kosztu psychicznego jest subiektywnie dolegliwy stan psychiczny danego osobnika będący następstwem przekonania o niezaspokojeniu jego potrzeb i oczekiwań w środowisku pracy.** Dla konstrukcji zmiennej kosztu psychicznego wykorzystano 19 pytań sondujących odczuwanie niepokoju i napięć psychicznych w różnych sytuacjach w miejscu pracy³⁾. Im niższy jest poziom kosztu psychicznego ponoszony przez pracowników danej organizacji, tym większa jest ich skłonność do przejawiania inicjatywy.

Podstawowe wyniki badań – potwierdzenie związku między podręcznikowymi zasadami kierowania ludźmi a efektywnością przedsiębiorstw

Zobaczmy teraz, jak wygląda związek między efektywnością przedsiębiorstwa a cechami pracowników i nastawieniem grup nieformalnych. W celu uzyskania stosownych informacji w ankiecie zamieszczono twierdzenia opisujące zachowania pracowników. Do każdego z twierdzeń przyporządkowano 4-stopniową skalę: 1 – zdecydowanie tak, 2 – raczej tak, 3 – raczej nie, 4 – zdecydowanie nie.

Im lepsze oceny przedsiębiorstw, tym mniej dostrzegane są w nich negatywne nastawienia grup nieformalnych. W przedsiębiorstwach dobrze prosperu-

Tab. 1. Współczynniki korelacji Pearsona między oceną funkcjonowania przedsiębiorstwa a cechami pracowników

Cechy pracowników	Czy uważa Pan(i), że zakład pracy, w którym jest zatrudniony(a), dobrze prosperuje (skala od 1 – zdecydowanie tak do 4 – zdecydowanie nie)
Pracownicy unikają brania na siebie odpowiedzialności	0,153
Pracownicy niechętnie reagują, gdy kierownicy zachęcają ich do inicjatywy	0,190
Gdy kierownicy zmniejszają siłę nadzoru pracownicy wykorzystują to dla unikania pracy	0,232

N = 440

Tab. 1a. Współczynniki korelacji Pearsona między oceną funkcjonowania przedsiębiorstwa a nastawieniem grup nieformalnych wobec racjonalizatorów i innowatorów

Nastawienie grup nieformalnych wobec innowatorów	Czy uważa Pan(i), że zakład pracy, w którym jest zatrudniony(a), dobrze prosperuje (skala od 1 – zdecydowanie tak do 4 – zdecydowanie nie)
Gdy współpracownik w Pana(i) zespole wystąpi z propozycjami nowych metod i usprawnień pracy, koledzy nie wykażą zainteresowania jego pomysłem	0,105
Gdy współpracownik w Pana(i) zespole wystąpi z propozycjami nowych metod i usprawnień pracy, koledzy będą go unikać	0,123

jących relatywnie rzadziej zdarza się, że pracownicy unikają odpowiedzialności. W przedsiębiorstwach o lepszej pozycji rynkowej pracownicy przejawiają większą inicjatywę i nie wymagają ciągłego nadzoru, bowiem „sami się pilnują”. Podobnie jest ze stosunkiem do innowacji. W przedsiębiorstwach lepiej funkcjonujących natężenie zachowań niechętnych wobec potencjalnych innowatorów jest wyraźnie mniejsze niż w przedsiębiorstwach gorzej ocenianych. Konkludując, możemy stwierdzić, że cechy pracowników i nastawienie grup nieformalnych ma istotne znaczenie dla efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstw.

Sposób kierowania przedsiębiorstwem znacząco wiąże się z jego efektywnością. Kierownicy przedsiębiorstw lepiej prosperujących częściej przejawiają wspierający stosunek do innowatorów i bardziej, niż kierownicy słabszych firm, dbają o dostęp pracowników do informacji o celach przedsiębiorstw. Ponadto kierownicy w lepszych przedsiębiorstwach są uznawani za lepiej dbających o podwładnych niż kierownicy słabszych przedsiębiorstw. Warto zauważyć, że kierownicy przedsiębiorstw lepiej prosperujących unikają

Tab. 2. Stosunek kierowników do inicjatyw pracowniczych a ocena funkcjonowania przedsiębiorstwa. Współczynniki korelacji Pearsona

Zmienne opisujące zachowania kierowników ⁴⁾	Czy uważa Pan(i), że zakład pracy, w którym jest zatrudniony(a), dobrze prosperuje
Gdy pracownik wystąpi z projektami usprawnień, kierownicy go pochwalą	0,106
Zwierzchnik dba o to, aby pracownicy byli informowani o celach zespołu i jego roli w zakładzie pracy	0,133
Kierownik jest dobrym reprezentantem interesów kierowanego przez siebie zespołu wobec kierownictwa wyższego szczebla	0,167
Kierownik okazuje swoją władczą pozycję częściej niż to jest konieczne	0,138
Kierownik zniechęca do poszukiwania lepszych metod wykonywania pracy i wysuwania własnych pomysłów	0,103

N = 440

eksponowania swojej pozycji władczej. Kierownicy w słabszych firmach zachowują się tak, jakby chcieli zniechęcić pracowników do aktywności intelektualnej i inicjatywy.

Im lepsza firma, tym bardziej widoczne są w niej warunki sprzyjające rozwojowi zasobów ludzkich. Warto zauważyć, że efektywność rynkowa przedsiębiorstw najsilniej wiąże się z tym, czy kierownicy informują pracowników o oczekiwaniach klientów.

Tab. 3. Stosowanie w przedsiębiorstwie zasad efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi a ocena jego funkcjonowania. Współczynniki korelacji Pearsona

	Czy uważa Pan(i), że zakład pracy, w którym jest zatrudniony(a), dobrze prosperuje
Zakład pracy informuje o szkoleniach	0,190
Zakład pracy ułatwia nabywanie nowych umiejętności	0,115
Zakład pracy organizuje szkolenia	0,101
Kierownicy zachęcają do podnoszenia kwalifikacji	0,106
Kierownicy wymagają podnoszenia kwalifikacji	0,137
Kierownicy postępują tak, że można się czegoś od nich nauczyć	0,140
Kierownicy informują o oczekiwaniach klientów	0,270

N = 440

Zobaczmy teraz, jak wygląda związek kosztu psychicznego z efektywnością przedsiębiorstw. Z przeprowadzonych analiz wynika, że im lepiej funkcjonuje dana firma, tym mniejszy jest przeciętny koszt psychiczny ponoszony przez jej pracowników (współczynnik Pearsona = 0,153).

Z dotychczasowych analiz wynika, że potwierdziły się podręcznikowe oczekiwania dotyczące przesłanek efektywności przedsiębiorstw. Lepiej funkcjonują te z nich, w których kierownicy nagradzają innowatorów, dba się o doskonalenie pracowników, pracownicy wykazują chęć współpracy, korzystnie kształtują się cechy pracowników i nastawienie grup nieformalnych jest raczej pozytywne. Pora teraz na paradoksy. W celu ich zobrazowania wprowadzimy do analizy czynnik własności przedsiębiorstw.

Znaczenie stosunków własności – zaprzeczenie związku między podręcznikowymi zasadami kierowania ludźmi a efektywnością przedsiębiorstw

Gdy do równania regresji pozycji rynkowej przedsiębiorstw na społeczne przesłanki efektywności dodamy własność przedsiębiorstw, względne znaczenie społecznych przesłanek efektywności spada. Oprócz własności najsilniejszy bezpośredni związek z efektywnością firm wykazują trzy czynniki. Dwa wiążą się z kierowaniem zasobami ludzkimi (czy kierownicy wymagają od pracowników podnoszenia kwalifikacji i czy informują ich o oczekiwaniach klientów). Trzeci dotyczy cech pracowników (gdy kierownicy zmniejszą siłę nadzoru, pracownicy unikają pracy). Okazało się jednak, że te trzy czynniki tłumaczą tylko 11,6% wyjaśnionej wariancji, a własność 17,5%. Widać wyraźnie, że **własność o wiele silniej wiąże się z efektywnością przedsiębiorstw niż wszystkie społeczne przesłanki efektywności łącznie**.

Jeżeli firmy prywatne są najlepsze, a powyżej wykazano, że im lepsza pozycja rynkowa firmy, tym w większym stopniu są w niej stosowane podręcznikowe zasady zarządzania zasobami ludzkimi, to w firmach prywatnych zasady te powinny być stosowane jeszcze bardziej intensywnie.

Z zaprezentowanej dalej tabeli wynika diametralnie odmienny stan rzeczy. W porównaniu z przedsiębiorstwami publicznymi firmy prywatne znacznie słabiej ułatwiają nabywanie nowych umiejętności i kładą mniejszy nacisk na szkolenia. Co więcej, kierownicy firm prywatnych rzadziej niż kierownicy firm publicznych wymagają i zachęcają do podnoszenia kwalifikacji. Trzeba zatem stwierdzić z pewnym zdziwieniem, że przedsiębiorstwa prywatne słabiej niż państwowe przygotowują polską gospodarkę do wymogów gospodarki opartej na wiedzy.

Przyjrzyjmy się teraz, w jaki sposób kształtują się cechy pracowników i jak wygląda sposób kierowania ludźmi w przedsiębiorstwach prywatnych i publicznych. Na podstawie wcześniejszych analiz oczekujemy, że im lepsza firma, tym wyższy poziom uczestnictwa pracowników w podejmowaniu decyzji, czyli w firmach prywatnych, które są najlepsze, związek taki powinien być jeszcze silniejszy.

Tab. 4. Nacisk na doskonalenie pracowników a własność przedsiębiorstwa [w % odpowiedzi „tak”]

	Czy zakład pracy		Czy kierownicy	
	ułatwia nabywanie nowych umiejętności?	organizuje szkolenia?	zachęcają do podnoszenia kwalifikacji?	wymagają podnoszenia kwalifikacji?
Firmy prywatne	35,1	37,0	33,0	39,4
Firmy publiczne	50,8	59,7	45,9	50,7

N=440

Tab. 5. Cechy pracowników i sposób kierowania a własność przedsiębiorstwa [w % odpowiedzi „tak”]

Własność firmy	Gdy współpracownik wystąpi z propozycjami nowych metod i usprawnień pracy, kierownicy go wynagrodzą	Czy ma Pan(i) poczucie uczestnictwa w decyzjach dotyczących zespołu, w którym pracuje?	Czy ma Pan(i) poczucie, że Pańska wiedza jest wykorzystana w decyzjach dotyczących zespołu	Gdy kierownicy zmniejszają siłę nadzoru, pracownicy wykorzystują to do unikania pracy lub wysuwania nierealistycznych żądań	Pracownicy niechętnie reagują, gdy kierownicy zachęcają ich do inicjatywy
Prywatne	18,8	60,6	66,0	27,7	33,3
Państwowe	26,8	77,8	77,0	38,7	46,5

N=440

Okazuje się, że jest zupełnie odwrotnie. Firmy prywatne są mniej skłonne niż państwowe wynagradzać pracowników za inicjatywy usprawniające pracę. Co więcej, wiedza pracowników jest uznawana za nieznaną i opinie pracowników raczej nie są brane pod uwagę w procesie decyzyjnym. Klasyczne teorie motywacji mówią o tym, że zaangażowanie w pracę pojawia się dopiero, gdy zaspokojone zostaną intelektualne aspiracje związane z pracą. Wyraźnie widać, że w firmach prywatnych tak nie jest. I tu pojawia się kolejny paradoks.

Pracownicy firm prywatnych raczej nie unikają brania na siebie odpowiedzialności oraz są relatywnie mniej skłonni do unikania pracy w sytuacji braku ścisłego nadzoru, czyli są wyraźnie bardziej zaangażowani w pracę niż pracownicy firm państwowych.

Dlatego, mimo dość wyraźnych niedogodności, zaangażowanie w pracę jest w firmach prywatnych większe. Można by to tłumaczyć tym, że w firmach prywatnych pracownika jest łatwiej zwolnić i strach przed bezrobociem wymusza zaangażowanie w pracę. Argument ten jest jednak chybiony, ponieważ pracownicy firm prywatnych nie obawiają się tak bardzo utraty pracy jak pracownicy firm państwowych (bardzo

silna obawa utraty pracy: firmy prywatne – 19%, państwowe – 32%).

Kolejny paradoks wiąże się z rozkładem kosztu psychicznego. Jakkolwiek firmy prywatne nie spełniają oczekiwań pracowniczych w zakresie samorealizacji i uczestnictwa w decyzjach, koszt psychiczny jest w nich mniejszy (współczynnik Pearsona = 0,153) niż w firmach państwowych.

Czy oznacza to, że klasyczne teorie motywacyjne i koncepcja kosztu psychicznego nie nadają się do wyjaśnienia zachowań pracowników badanych przedsiębiorstw. Czy może jest jakieś inne wyjaśnienie tych paradoksów dające nadzieję na to, że teorie motywacyjne mogą być stosowane do wyjaśnienia zachowań pracowniczych. W celu odpowiedzi na te pytania przyjrzyjmy się tabeli 6. Zawiera ona wskaźniki oczekiwań pracowniczych wyprowadzone z współczesnych teorii potrzeb i teorii motywacyjnych [Mietzel 2001; Zimbardo 1994; McGregor 1960].

Jak widać wszystkie zawarte w tabeli potrzeby pracownicze są silniej odczuwane przez pracowników przedsiębiorstw państwowych niż przez pracowników przedsiębiorstw prywatnych. W jaki sposób rezultaty zawarte w tabeli mogą się przyczynić do rozwiązania opisanych wyżej paradoksów?

Tab. 6. Potrzeby pracownicze – oczekiwania wobec pracy a własność przedsiębiorstwa [w % odpowiedzi „zdecydowanie ważne”]

Własność firmy	W jakim stopniu wymienione czynniki są dla Pana(i) ważne w pracy							
	Dobre stosunki z kierownictwem	Praca zgodna z zainteresowaniami	Praca zgodna z kwalifikacjami	Samodzielność w pracy	Możliwość zrobienia czegoś lepiej niż inni	Możliwość awansu	To, że można się czegoś nauczyć	Wpływ na cele i zadania zespołu
Prywatne	61,4	37,7	33,3	31,5	23,6	26,1	52,3	29,9
Państwowe	73,4	55,6	52,9	50,7	32,0	38,0	64,3	46,3

N=440

Rezultaty badań zawarte w tabeli pozwalają tłumaczyć paradoksy motywacyjne w jeden możliwy sposób, a mianowicie: **w firmach prywatnych mamy do czynienia z dość głębokim zaniżeniem aspiracji w zakresie zaspokojenia potrzeb pracowników.** W głównej mierze chodzi o potrzeby samorealizacji, rozwoju i osiągnięć oraz w pewnej mierze afiliacyjne (dobre stosunki z kierownictwem). **Niezaspokojenie słabiej odczuwanych potrzeb przynosi relatywnie niski poziom frustracji i dlatego w firmach prywatnych mamy mniejszy niż w firmach państwowych koszt psychiczny.** Mniejszy koszt psychiczny ponoszony przez pracowników firm prywatnych sprawia, że relatywnie więcej energii psychicznej mogą oni przeznaczyć na zaangażowanie się w pracę. Wszystko to prowadzi do ostatecznego wniosku, że niższy poziom oczekiwań pracowników firm prywatnych sprawia, że mniej gratyfikacji potrzeba, aby pojawiło się pozytywne nastawienie wobec pracy.

Trzy rodzaje interpretacji: pragmatyczna, filozoficzno-polityczna i antropologiczno-kulturowa

W artykule pokazano, że na poziomie całej próby (7 firm prywatnych i 7 publicznych) podrechnikowe zasady kierowania i motywowania pozytywnie wiążą się z efektywnością przedsiębiorstw. Jednocześnie okazało się, że w bardziej efektywnych firmach prywatnych metody kierowania i motywowania są odwrotne od zalecanych. Pracowników firm państwowych cechuje relatywnie wysoki poziom oczekiwań co do zaspokojenia potrzeb pracowniczych (większy niż w przypadku pracowników firm prywatnych). W grupie przedsiębiorstw prywatnych większy poziom efektywności idzie w parze z ogólnym stylem kierowania, naciskiem na zadania i dyscyplinę formalną oraz polityką motywacyjną eksponującą potrzeby niższego rzędu, tj. finansowe i pewności zatrudnienia. Poziom zaangażowania w pracę pracowników firm prywatnych jest wyższy niż pracowników firm publicznych.

Czy oznacza to, że rezultaty badań skłaniają do rewizji klasycznych teorii motywacyjnych? Oczywiście nie. Badania wykazały, że pracownicy są dość elastyczni w zakresie odczuwania potrzeb. Pracownicy firm prywatnych przystosowali się do właściwego tym firmom sposobu zarządzania w ten sposób, że zaniżyli poziom swoich aspiracji w zakresie potrzeb samorealizacyjnych i partycypacyjnych. W zamian zyskali większe niż w firmach publicznych poczucie pewności pracy. Taki sposób interpretacji wyników badań nazwijmy pragmatycznym.

Nie jest to jednak jedyne możliwe wyjaśnienie uzyskanych rezultatów. Problematyka potrzeb ludzkich i warunków ich zaspokajania skłania do rozmyślań opartych na bardziej ogólnie zorientowanych interpretacjach politologicznych czy filozoficznych. Interpretacja polityczna skłania do zastanowienia, czy przypadkiem nie mamy tu do czynienia z kolejną odsłoną rywalizacji klasowej między kapitałem a pracą. Jeżeli tak, to przytoczone wyniki badań sugerują, że w tej odsłonie wyraźnie „wygrywa” kapitał. Efektem tego

stanu rzeczy jest nacisk na obniżanie kosztów pracy i niechęć do dzielenia się władzą z pracownikami. Z kolei interpretacja inspirowana filozofią społeczną kładzie nacisk na alienacyjną wymowę wyników badań opisujących relatywne zaniżenie potrzeb pracowników. Postępując tym torem rozumowania powiemy, że dominacja prywatnych dysponentów nad pracownikami prowadzi do deprywacji potrzeb wyższych u tych drugich.

A może bardziej właściwa jest jeszcze inna interpretacja – kulturowa. To zaszczyty historyczne naszego społeczeństwa winne są temu, że wzory zachowań pracowniczych nie przystają do wymogów współczesnej gospodarki i większa efektywność pracy musi być odgórnie narzucona? Może odrębności te są tak duże, że klasyczne zasady zarządzania są nieadekwatne w polskich fabrykach i trzeba poszukać innych? Ograniczone ramy tego artykułu nie pozwalają, niestety, na kontynuowanie tych wątków. Na zakończenie tych uwag stwierdzić należy, że najbardziej frapująca i godna dalszego namysłu wydaje być interpretacja kulturowa.

dr hab. Janusz T. Hryniewicz

Instytut Rozwoju Regionalnego i Lokalnego
Uniwersytetu Warszawskiego

PRZYPISY

- ¹ Kierownikiem badań była dr Elżbieta Piwko. Ponadto w zespole badawczym uczestniczyli Katarzyna Górniak, Dominika Rodzeń, Piotr Jermakowicz, Krzysztof Kliszczynski, Rafał Wysoczański oraz autor tego opracowania
- ² Referowane badania były kontynuacją badań zrealizowanych w 2001 r. nad aktywnymi zawodowo mieszkańcami miast w 5 regionach (Małopolska, Wielkopolska, Galicja, Ziemia Zachodnie i byłe Królestwo Kongresowe). Pierwotnym celem badań w przedsiębiorstwach było uzyskanie informacji reprezentatywnych dla powyższych regionów. Niestety, niechęć menedżerów do udzielania informacji ankietom okazała się zbyt duża i tego celu nie udało się osiągnąć. W efekcie jedynym kryterium doboru próby badawczej stała się zgoda władz przedsiębiorstw na przeprowadzenie badań. Starano się jednak, aby przedsiębiorstwa były zlokalizowane w tych samych miastach, w których przeprowadzono ankietę szkolną.
- ³ 19 zmiennych poddano analizie głównych składowych, w celu uzyskania wag obrazujących wkład każdej z nich w nową zmienną kosztu psychicznego. Zmienne dodano, każdą z nich mnożąc przez jej wagę. Następnie, w celu doprowadzenia rozkładu zmiennej do rozmiarów skali procentowej, uzyskane wyniki podzielono przez 20. Nowa zmienną poddano transformacji o postaci: zmienna $\times 10 + 25$. Uzyskano zmienną kosztu psychicznego, której 95% wartości zawiera się w przedziale od 4,9 do 77,8 pkt.
- ⁴ Wszystkie opisujące kierowników zmienne są skalowane od 1 – zdecydowanie tak do 4 – zdecydowanie nie.

BIBLIOGRAFIA

- [1] MCGREGOR D., *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York 1960.
- [2] MIETZEL G., *Wprowadzenie do psychologii*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2001.
- [3] ZIMBARDO P.G., przy współudziale Floyda R. RAUCHA, *Psychologia i życie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994.