



CZYNNIKI KSZTAŁTUJĄCE PODMIOTOWOŚĆ PRACOWNIKA A OSIĄGNIĘCIE SUKCESU ZAWODOWEGO W OPTYCE PRACOWNIKA

DOI: 10.33141/po.2021.2.04

Przeгляд Organizacji, Nr 2(973), 2021, s. 26-33

www.przekladorganizacji.pl

Bogdan Nogalski
Andrzej Józef Kozłowski
Iwona Zofia Czaplicka-Kozłowska

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Obserwowane zmiany na rynku pracy, w tym szczególnie w obszarze zarządzania kadrami i wykorzystania kapitału intelektualnego w organizacji, tworzą potrzebę dostosowywania z jednej strony warunków pracy, a z drugiej kwalifikacji niezbędnych do osiągnięcia zamierzonych celów przez organizację. Jeszcze 30 lat temu, w okresie schyłkowym socjalizmu w Polsce, analizując politykę kadrową w organizacjach zhierarchizowanych (Kozłowski, 1991), można było dostrzec niewielki obszar podmiotowości i samodzielności pracowników w administracji państwowej. Minione lata w Polsce, jak również we wszystkich państwach o rozwiniętej cywilizacji opierającej się na nowoczesnych systemach zarządzania, charakteryzowały się maksymalnym wykorzystaniem technologii oraz kapitału intelektualnego do osiągnięcia jak największych rezultatów w procesie wytwarzania. Odnosi się to do obszaru produkcji materialnej, ale też usług świadczonych przez organizacje sektora publicznego.

W prezentowanym opracowaniu odniesiono się do zarządzania kadrami w obszarze czynników funkcjonujących na stanowisku pracy i przekładających się na sukces. Badania przeprowadzono w różnych organizacjach celem wskazania i porównania czynników wpływających na podmiotowość pracowników. Podstawowy problem podjęty w opracowaniu sprowadzono do poszukiwania odpowiedzi na pytanie:

Jakie czynniki i w jakim stopniu wpływają na zachowania pracowników oraz wiążą się z osiągnięciem sukcesu zawodowego?

Dlatego celem badania było wskazanie znaczenia wybranych metodą ekspercką czynników w kształtowaniu podmiotowej pozycji pracownika w organizacji na podstawie opinii pracowników.

Autorzy uznali ważność wymiaru empirycznego opracowania, będącego owocem badań ankietowych, w poszukiwaniu nowych wzorców określających pozycję pracownika. Wyniki badań dają możliwość porównania funkcjonującej rzeczywistości z dotychczasowymi osiągnięciami nauki.

Czynniki kształtujące podmiotowość pracownika w organizacji

Dążeniem każdego człowieka jest realizacja celów, które sobie wytycza w krótszej i dłuższej perspektywie czasu. Związane jest to z możliwością wpływania na swoje postępo-

wanie oraz na realizację czynności wynikających z obowiązków na stanowisku pracy. Często wiąże się to z określonym stanem emocjonalnym, który coraz częściej jest przedmiotem badań (Czaplicka-Kozłowska, 2019a, s. 14–15). Dążenie to niewątpliwie wiąże się z możliwością wpływania na swoje postępowanie oraz na realizację czynności wynikających z obowiązków na stanowisku pracy. Poczucie podmiotowości w realizacji zadań na stanowisku przekłada się na osiągnięcie osobistego sukcesu pracownika. Osiągnięcie sukcesu poprzedzone jest efektywnym działaniem skutkującym realizacją wytyczonego celu, dlatego dążeniem człowieka jest czerpanie satysfakcji z końcowego sukcesu a nie procedury prowadzącej do niego (Kozłowski, Adamiec, 1993, s. 63). W drodze do osiągnięcia sukcesu mogącego mieć wymiar spełnienia się w określonym otoczeniu, często zmuszeni jesteśmy reagować na otoczenie, bowiem nasza umiejętność reakcji na sytuację może być warunkiem osiągnięcia sukcesu (Guichard, Huteau, 2005, s. 53). Trzeba też wskazać na różnice w osobowości i świadomości poszczególnych pracowników przekładające się na określone zachowania w miejscu pracy i w finale na zadowolenie z realizacji obowiązków na stanowisku pracy (Siekanińska, 2004, s. 275–290). Analizując zachowanie człowieka i jego opinie o czynnikach wpływających na zachowanie na stanowisku pracy, trzeba uwzględnić system ukształtowany prawem, w którym funkcjonuje, oraz sytuację stworzoną przez bezpośrednich przełożonych (czynniki wewnętrzne dla organizacji, ale zewnętrzne dla pracownika). Zachowanie człowieka jest reakcją na czynniki zewnętrzne i wewnętrzne mające wymiar indywidualny i wynikające z tego wszystkiego konsekwencje, co definiuje psychofizyczną sprawność pracownika (Januszkiewicz, 2010, s. 289–297). Ukształtowany zgodnie z interesem aparatu biurokratycznego system prawno-polityczny i pogłębiony tworzeniem sytuacji sprzyjających interesowi osób kierujących organizacjami na każdym szczeblu w strukturze zarządzania prowadzi do zachowań całkowicie zależnych i pozbawionych cech, jakie w nauce odnoszącej się do przedsiębiorczości przypisywano przedsiębiorcom. Na zniwolenie członka każdej organizacji, w której system i sytuacja zostały podporządkowane osiągnięciu celów elit biurokratyczno-rządzących, zwrócił uwagę P. Zimbardo (2009) w opracowaniu *Efekt Lucyfera*.

W każdej organizacji nastawionej na tworzenie produktów materialnych czy niematerialnych jakości wykonywanych

zadań zależy od podejścia pracowników do wykonywanych czynności i dlatego powinny być one wsparte odpowiednio ukształtowanymi warunkami pracy, co zawsze przełoży się na sukces całej organizacji. Można przyjąć, że pracownik swoim zachowaniem w miejscu pracy dąży do osiągnięcia sukcesu zawodowego, zatem osiągnięcia wyjątkowego i oczekiwanego rezultatu (Sobczyk, 2009, s. 86), a w końcu do zdobycia satysfakcjonującej pozycji na rynku konkurencyjnym (Siebert, Kraimer, 2014, s. 416). Aby to osiągnąć podnosi swoje kwalifikacje, stara się w realizacji zadań korzystać z wiedzy współpracowników oraz dzielić się swoją wiedzą (Sutherland, Canwell, 2007, s. 181–182). Organizacja, chcąc odnieść sukces, powinna inwestować w kapitał ludzki, zwracając uwagę na cechy socjodemograficzne oraz sytuację na rynku pracy (Kühne, 2009, s. 53). Trzeba zauważyć, że sukces zawodowy może zostać osiągnięty tylko wtedy, gdy pracownik wyróżnia się spośród innych i zostanie to zauważone i docenione przez przełożonych oraz gdy pracownik uzyska wartościową nagrodę, którą w wymiarze subiektywnym wysoko oceni (Michalak, 2007, s. 34). Niezbędnym warunkiem sukcesu jest rozwój zawodowy (Podolska-Filipowicz, 2008, s. 163) opierający się na nabywaniu nowych umiejętności, zatem zmierzający do ukształtowania zachowań świadczących o poprawnym reagowaniu na czynniki występujące w otoczeniu stanowiska pracy. Na sukces zawodowy, stąd osiągnięcie czegoś, co wiąże się z wykonywanym zawodem (Markowski, 2003, s. 18), wpływ ma wiele czynników, wśród których dominuje ogólne zachowanie produktywne, cierpliwość, pilność, uprzejmość, opanowanie, gotowość do wysiłku, motywacja do pracy, zdolności werbalne i komunikacja interpersonalna oraz zdolności twórcze (Becker-Pestka i in., 2017, s. 45–46).

Przyjmuje się, że kierowanie organizacją powinno być powiązane z tworzeniem pozytywnego nastawienia pracowników do realizowanych zadań, ale też do samokontroli i kierowania swoją osobowością tak, aby oddziaływanie na pracowników miało wymiar pozytywny, przekładający się na akceptowany zbiór czynników (Altman, 1997) mających wpływ na procedury związane z realizacją zadań na stanowisku. Praca w określonej organizacji i na określonym stanowisku bardzo często dominuje w życiu człowieka i wpływa na jego wymiar prywatny. Chcąc osiągnąć sukces ludzie dokonują samooceny, zatem poznają siebie i porównują swoje umiejętności i wiedzę z wymogami rynku pracy (Pietruszewski, 2014, s. 65–66). Ważne jest też wytrwałe dążenie do celu bez względu na pojawiające się ryzyko czy konieczność poświęcenia dużej ilości czasu (Lemańska-Majdzik, Tomski, 2013, s. 207–208). Aby jednak osiągnąć sukces, niezbędne jest nie tylko umiejętne reagowanie na wewnętrzne zachowania wynikające z osobowości, ale też na zewnętrzne czynniki wpływające na zachowania pracownika i mające na celu osiągnięcie sukcesu (Zimbardo, 1999, s. 468). W obrębie czynników zewnętrznych niezbędne jest tworzenie w sektorze publicznym transparentnego dla pracowników tych organizacji systemu wypracowanych i realizowanych procedur decyzyjnych. System zarządzania organizacją powinien być tak zbudowany, aby pozytywnie wpływał na zachowania pracownicze, zatem powinna funkcjonować racjonalna polityka odnosząca się do pozyskiwania pracowników i też ich rozwoju oraz nagradzania (Bogdalski, 2015, s. 47).

Prezentowany w nauce polskiej obraz funkcjonowania organizacji zhierarchizowanych, zazwyczaj ukazuje pozytywnie ukształtowany system, w którym dominuje podmiotowość pracownika. Przeprowadzone badania w różnych typach organizacji i szczególnie w organizacjach zhierarchizowanych zmierzały do ukazania prawdziwego oblicza pozycji pracownika w tych organizacjach. Służyła temu nie tylko wiedza autorów o funkcjonowaniu tych organizacji, ale też metoda prowadzonych badań m.in. wśród pracowników organizacji zhierarchizowanych, ale w ich wymiarze prywatnym – najczęściej poza miejscem pracy. Dlatego podjęte badania i cel, jaki postawili sobie autorzy, zmierzają do ukazania rzeczywistego obrazu czynników wpływających na podmiotowość pracowników w organizacjach zhierarchizowanych.

Metoda badawcza

Studia nad czynnikami kształtującymi postawy pracowników organizacji zhierarchizowanych, w porównaniu do pracowników innych sektorów, poprzedziło skonstruowanie ankiety oraz przeprowadzenie badań i analiza w oparciu o uzyskane zmienne ilościowe i jakościowe. Badania przeprowadzono, stosując metodę sondażu diagnostycznego z wykorzystaniem techniki badań ankietowych, na potrzeby których przygotowano narzędzie badawcze w postaci kwestionariusza ankietowego, opracowanego metodą ekspercką. Zawarte w ankiecie pytania zostały podporządkowane problemom związanym z realizacją założonego celu badawczego. Istotą przeprowadzonych badań było odniesienie się przede wszystkim do zmiennych jakościowych, bowiem w ich obrębie można dostrzec przyczynę określonych zachowań, nie zawsze uzewnętrznianych (Krok, 2015, s. 55). Badania przeprowadzone zostały w drugiej połowie 2019 i na początku 2020 roku przez autorów opracowania. Łącznie przebadano 910 osób w trzech typach organizacji, w tym:

- pracowników organizacji zhierarchizowanych – stanowiących środowisko pracowników służb mundurowych, szczególnie policjantów (626 osób – 68,8% badanej populacji),
- pracowników sektora publicznego – do grupy tej zaliczono pracowników urzędów administracji publicznej (81 osób – 8,9% badanej populacji), pracowników przedsiębiorstw sektora publicznego (80 osób – 8,8% badanej populacji), pracowników oświaty (33 osoby – 3,6% badanej populacji) – łącznie 194 osoby, co stanowi 21,3% badanej populacji,
- pracowników sektora prywatnego – 90 osób – 9,9% badanej populacji.

Celem badań było uzyskanie opinii respondentów, jakie czynniki i w jakim stopniu wpływają na zachowania pracowników oraz wiążą się z osiągnięciem sukcesu zawodowego. Przeprowadzenie badań w tak różniących się organizacjach zmierzało do uzyskania jak najbardziej rzeczywistego obrazu relacji występujących w tych organizacjach. Trzeba podkreślić, że w każdej organizacji występuje dostosowywanie jej struktury do zadań realizowanych przez tę organizację (Augustyński, 2013, s. 9). W analizowanych organizacjach mamy do czynienia z występowaniem różnego układu struktur czy zespołów pracowniczych. Przekłada się to na realizację

zadań przez pracowników w trybie indywidualnym lub zespołowym. Odnosząc się do sukcesu zawodowego, przede wszystkim przeanalizowano opinie osób wykonujących określone zawody (Strużyna, Marzec, 2015, s. 11–26) i tym samym dokonano porównania czynników wpływających na zachowania i też funkcjonujących w obrębie stanowiska między badanymi organizacjami. Funkcjonowanie organizacji mundurowych w swej istocie ma wymiar bardziej zbiorowy niż indywidualny, a sukces zawodowy bardzo często zależy od właściwego wkładu poszczególnych funkcjonariuszy w realizację zbiorowego celu całej organizacji (Augustyński, 2013, s. 42). Trzeba też mieć na uwadze, że ocena poszczególnych czynników wpływających na podmiotowość pracownika i przekładająca się na sukces osobisty ma wymiar subiektywny (Ratajczak, 1998, s. 11–31), determinowany kwalifikacjami i cechami ujawniającymi się w umiejętności właściwego reagowania na wszystkie czynniki kształtujące zachowanie pracownika (Siekańska, 2004, s. 275–290) i realizację zadań na stanowisku. Rzeczą oczywistą jest, że odniesienie sukcesu w działalności organizacji zależy od wielu czynników, wśród których podstawowe znaczenie mają kwalifikacje jej pracowników. Ważna jest także pozycja kierownika i jego aktywny udział w procesie zarządzania oraz efektywnego wykorzystania zasobów organizacji, w tym przede wszystkim zasobów ludzkich (Kozłowski, Czaplicka-Kozłowska, 2014, s. 11).

Analizując cechy pracowników zatrudnionych w badanych organizacjach, dokonano pogrupowania osób o zbliżonych cechach. Dlatego, biorąc pod uwagę średnie miesięczne wynagrodzenie w 2019 roku dochody poniżej 3610 złotych (średnia płaca netto w 2019 roku) osiągało 42,9% – w przypadku pozostałych dochody były wyższe. Analizując wiek, można zauważyć, że 16,7% badanych miało poniżej 29 lat, a 8,6% powyżej 50 lat. Najlicniejsza grupa była w wieku od 30 do 39 lat (41,1%) oraz od 40 do 49 lat (33,6%). Biorąc pod uwagę wykształcenie, największą grupę stanowiły osoby z wyższym wykształceniem (58,7%) oraz policealnym i średnim (38,7%), a najmniejszą – z wykształceniem zasadniczym zawodowym i niższym (2,6%). Analizując staż pracy, 13,7% respondentów miało staż pracy poniżej 5 lat, od 6 do 10 lat miało 18,5% i najwięcej osób miało staż od 11 lat do 20 (39,9%) i powyżej 21 lat (27,9%).

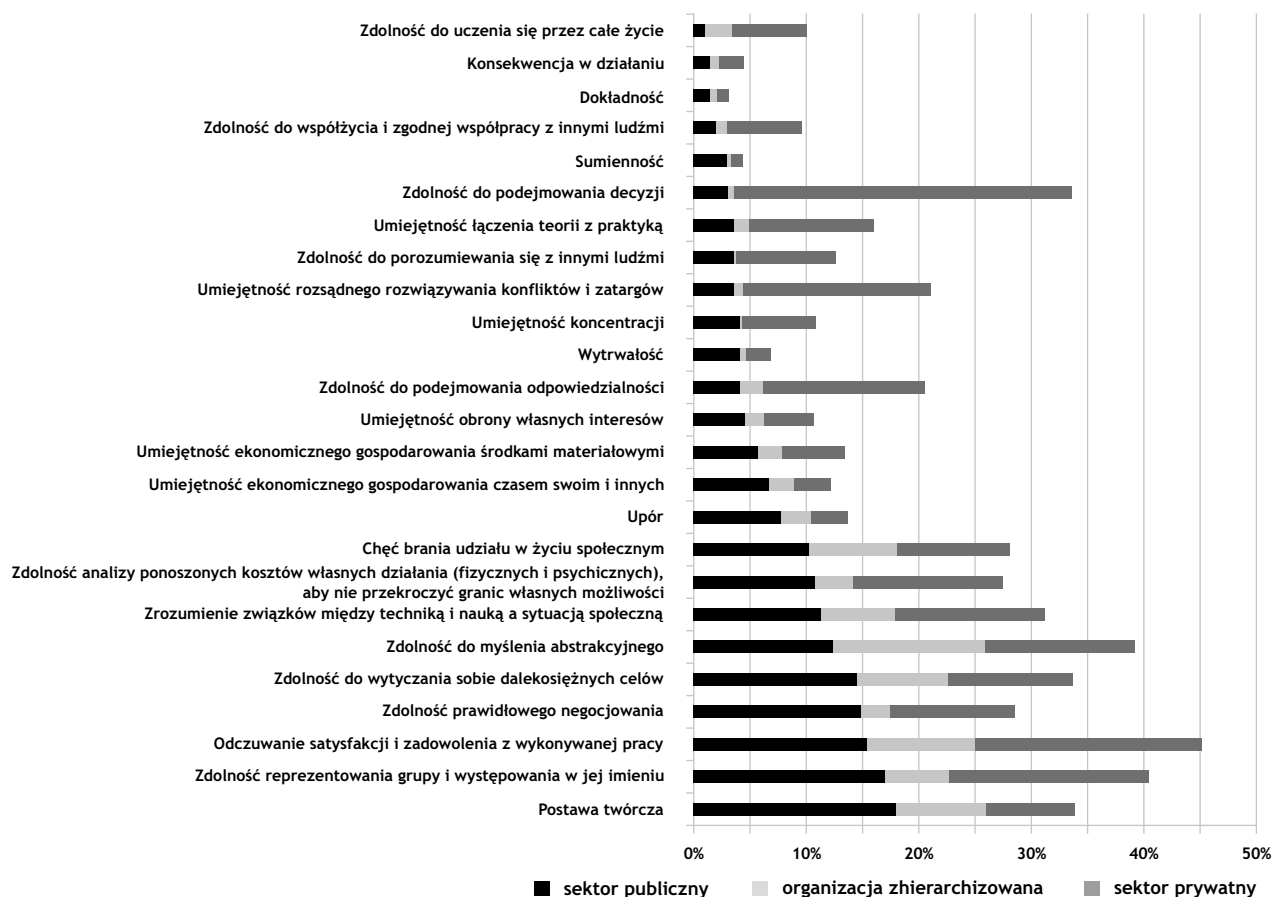
Wyniki badań

Analizując odpowiedzi respondentów, trzeba przyjąć, że zaprezentowane opinie mają przede wszystkim wymiar subiektywny i są odzwierciedleniem relacji przedmiotowo-podmiotowej pracownika w organizacji. Zmiany dokonujące się w społeczeństwach całego świata prowadzą do coraz większego uzależnienia się ludzi od otoczenia, w którym poszczególne etapy rewolucji przemysłowej czy zmiany społeczne i polityczne tworzą modele, w których technologia zarządzania często zmierza do podporządkowania pracowników i sprowadzenia ich do roli doskonałych wykonawców zadań. Badania prowadzone były właśnie w obszarze takich grup pracowników, a nie wśród osób kształtujących zasady i technologię funkcjonowania tych organizacji. W ramach przeprowadzonych badań przeanalizowano 25 czynników (rys. 1) wpływających na zachowania pracowników,

występujących najczęściej w ich otoczeniu i mających wpływ na awans zawodowy. Analizując wyniki badań, połączono odpowiedzi „w pełni mnie dotyczy” i „jestem taki” oraz „bardzo rzadko jestem taki” i „nie jestem taki”.

Analizując opinie badanych, można zauważyć, że najczęściej opinii pozytywnych uzyskała cecha, jaką jest satysfakcja czy zadowolenie z wykonywanej pracy. Zadowolenie z pracy zależy od wielu czynników składających się na sumę osobistych oczekiwań pracownika i jest skutkiem własnych obserwacji oraz otrzymywanych informacji zwrotnych od innych osób (Sowińska, 2014, s. 2–3). Można przyjąć, że satysfakcja jest subiektywnym odczuciem określającym przystosowanie się do wymogów na stanowisku pracy (Ratajczak, 1998, s. 11–31). Cechę tę podkreśliła najlicniejsza grupa pracowników sektora publicznego (15,4%), duża grupa pracowników sektora prywatnego (20%) oraz pracowników organizacji zhierarchizowanych (9,7% badanych). Badając satysfakcję z wykonywanej pracy, w największym stopniu wykazują ją kobiety (17,1% – mężczyźni 9%), osoby zajmujące stanowiska samodzielne (12,6%) i też najmłodszy badani (15,1%). Jednocześnie z drugiej strony pracujący na stanowiskach samodzielnych w największym stopniu nie odczuwają satysfakcji z wykonywanej pracy (62,4%), podobnie osoby legitymujące się najniższym stażem pracy (80%). Na drugim miejscu badani wymienili zdolność reprezentowania grupy i występowania w jej imieniu. Czynnikiem ten najczęściej wskazali pracownicy sektora prywatnego (17,7%) i publicznego (17%), a w organizacjach mundurowych wskazało go tylko 5,7%. Aż 72,3% osób na kierowniczych stanowiskach nie wykorzystuje w pracy zdolności do reprezentowania grupy i występowania w jej imieniu. Na trzecim miejscu badani wskazali zdolność do myślenia abstrakcyjnego. Swoją pozytywny stosunek do występowania takiego zachowania określili przede wszystkim pracownicy służb mundurowych (13,5%), następnie pracownicy sektora prywatnego (13,3%) i sektora publicznego (12,4%) – cecha ta w obu tych grupach znalazła się na czwartym miejscu. Jednocześnie aż 64,8% osób z wyższym wykształceniem stwierdziło, że taka zdolność nie jest potrzebna na ich stanowisku pracy.

Najczęściej podkreślaną cechą przez pracowników sektora prywatnego była możliwość podejmowania decyzji (30%). Zachowanie takie w trakcie realizacji zadań występuje w niewielkim stopniu wśród pracowników sektora publicznego (3,1%) i organizacji mundurowych (0,5%). Trzeba podkreślić, że mężczyźni (87,4%) oraz pracownicy służb mundurowych wskazali najmniejszą możliwość do podejmowania decyzji (89%), podobnie 87,5% badanych w grupie kierujących zespołem pracowniczym oraz osób z wyższym wykształceniem (86,1%). Natomiast pracownicy sektora publicznego najczęściej w realizacji zadań na stanowisku wskazywali na występowanie postawy twórczej (18%). Trzeba podkreślić, że współcześnie mamy do czynienia najczęściej z realizacją zadań na niższych szczeblach w strukturze zarządzania w poszczególnych sektorach gospodarki, a także w organizacjach sektora publicznego. Realizując zadania na stanowisku, tylko w niewielkim stopniu na osiągnięcie sukcesu ma wpływ postawa twórcza, bowiem pracownicy najczęściej wykonują polecenia przełożonych bez wkładu własnych pomysłów. Dlatego



Rys. 1. Czynniki ukazujące podmiotowość pracownika - perspektywa pracownika (%)

Źródło: opracowanie własne

zarówno wśród pracowników sektora prywatnego (7,8%), jak i w organizacjach mundurowych (8%) postawa twórcza w realizacji zadań na stanowisku jest zjawiskiem rzadko występującym.

Przyjmuje się, że efektywność w realizacji zadań każdej organizacji zależy przede wszystkim od wdrażania do ich realizacji nowoczesnych procedur wypracowanych przez ekspertów z określonych dziedzin nauki. Prowadząc badania, ich wynikiem jest budowanie rekomendacji określających wzorce technologiczne, w tym też odnoszące się do technologii zarządzania (Czaplicka-Kozłowska, 2019b, s. 36). Na ich podstawie buduje się system prawny i kształtuje sytuacje wpływające na zachowania pracowników w organizacji tak, aby przekładało się to na wysoką efektywność realizowanych zadań na stanowisku. Istotne w tym wszystkim jest tworzenie warunków do rozwoju zawodowego łączącego w sobie rozwijanie zainteresowań i zdolności (Matthews i in., 2008, s. 168). Dlatego pracownicy w każdej organizacji, szczególnie w służbach mundurowych, urzędach i placówkach oświatowych, a także przedsiębiorstwach prywatnych, na stanowiskach wymagających dużych umiejętności wykorzystują zdobytą wiedzę w procedurach decyzyjnych i wykonawczych. Niezbędne jest wykorzystywanie wiedzy najnowszej, zatem potrzeba stałego doskonalenia swojej wiedzy w różnego rodzaju formach kształcenia. W prowadzonych badaniach poproszono respondentów o opinię, czy w trakcie

realizowanych zadań udaje się łączyć teorię z praktyką, zatem wykorzystywać zdobytą wiedzę do efektywnego wykonywania czynności na stanowisku. Trzeba podkreślić, że aż 83,9% pracowników służb mundurowych wskazało niewielki wpływ w realizacji swoich obowiązków wiedzy wyniesionej z poszczególnych etapów kształcenia. Najwięcej osób z sektora prywatnego wskazało wykorzystywanie teorii wyniesionej ze szkół w praktyce (11,1%) oraz w organizacjach sektora publicznego (3,6%). System kształcenia skierowany jest, a przynajmniej powinien być, na przygotowanie człowieka do wykonywania określonych czynności w życiu zawodowym, ale też prywatnym. Dokonujący się szybko postęp w nauce i tym samym przekładający się na tworzenie nowych technologii i zasobów wykorzystywanych w pracy wymaga ciągłego uczenia się i poszukiwania nowych rozwiązań doskonalących realizowanie zadań. Współczesność wymaga stałego doskonalenia umiejętności i dlatego uczenie się jest niezbędne, aby zachować swoją pozycję zawodową i społeczną. Odnosząc się do tej kwestii, poproszono respondentów o opinię, czy podnoszą swoje kwalifikacje i czy występuje w ich otoczeniu możliwość ciągłego podnoszenia kwalifikacji? We wszystkich badanych grupach cecha, jaką jest zdolność do uczenia się przez całe życie, występuje bardzo rzadko, bowiem 85,8% pracowników organizacji zhierarchizowanych, 81,3% sektora publicznego i 80% sektora prywatnego wskazało na brak występowania tej cechy.

Niewątpliwie obok kwalifikacji znaczenie w realizacji zadań organizacji ma wytrwałość i upór związany z wykonywaniem określonych czynności na stanowisku. Trwanie w pozycji dążenia do celu a nie rezygnacja i cofanie się są ważne nie tylko w osiągnięciu osobistego sukcesu, ale też całej organizacji, w której jesteście pracownikami. Jednak z badań wynika, że wytrwałość i zdolność do wytyczania sobie dalekosiężnych celów jest czynnikiem bardzo rzadko występującym w czasie realizacji zadań na stanowisku. Na zdolność do wytyczania sobie dalekosiężnych celów wskazali przede wszystkim pracownicy sektora publicznego (14,4%) i sektora prywatnego (11,1%), a w najmniejszym stopniu pracownicy służb mundurowych (8,1%). Aż 67,9% osób kierujących zespołem pracowniczym nie wykorzystuje cechy, jaką jest zdolność do wytyczania sobie dalekosiężnych celów. Natomiast wytrwałość jest cechą, którą wskazało tylko 0,6% pracowników służb mundurowych i 2,2% pracowników sektora prywatnego oraz 4,1% sektora publicznego. Korzystniej kształtuje się występowanie cechy, jaką jest upór, bowiem aż 7,8% pracowników sektora publicznego i 3,3% sektora prywatnego oraz 2,6% służb mundurowych wskazało na występowanie tej cechy w realizacji zadań na ich stanowisku. Podobnie można odnieść się do konsekwencji w działaniu, gdyż w realizacji zadań na stanowisku pracy cecha ta ma znaczenie nie tylko w osiągnięciu sukcesu organizacji, ale też sukcesu osobistego przekładającego się na wyższą ocenę pracownika. Niewątpliwie powinno to przełożyć się na wyższe wynagrodzenie czy awans stanowiskowy. Pracownicy sektora prywatnego najczęściej podkreślali, że cecha ta nie ma znaczenia w realizacji ich obowiązków na stanowisku (84,5%). Podobnie w organizacjach zhierarchizowanych konsekwencja w działaniu nie jest cechą występującą w realizacji zadań na stanowisku (86,3% – w organizacjach sektora publicznego 73,7%).

Analizując pozostałe czynniki, można wskazać, że chęć brania udziału w życiu społecznym występuje wśród 10,3% pracowników sektora publicznego i 10% pracowników organizacji prywatnych oraz 7,8% w organizacjach mundurowych. Cecha ta wiąże się ze zdolnością do porozumiewania się z innymi ludźmi, zatem współpracownikami, ale też otoczeniem. Z badań wynika, że współdziałanie w grupie a nie konkurowanie tylko i jedynie i swoisty egoizm w realizacji zadań występuje przede wszystkim w organizacjach prywatnych (8,9%), następnie w organizacjach sektora publicznego (3,6%) i służbach mundurowych (0,2%). Podobnie jak zdolność porozumiewania się z innymi ludźmi również zdolność do współzycia i zgodnej współpracy z innymi ludźmi w najmniejszym stopniu występuje w organizacjach zhierarchizowanych (85,8%), a najczęściej w organizacjach prywatnych (6,6%). Podobnie jest z umiejętnością negocjowania, bowiem czynnik ten bardzo rzadko występuje w organizacjach mundurowych (2,6%), rzadziej niż w sektorach publicznym (14,9%) i prywatnym (11,1%). Zdolność taką przejawiają przede wszystkim kobiety (10%) a nie mężczyźni (3,7%).

Realizacja zadań zależy też od właściwego zorganizowania czasu pracy i wykorzystania zasobów materialnych oraz kadrowych organizacji. W ocenie respondentów dokład-

ność na stanowisku pracy nie jest czynnikiem występującym w realizacji zadań, na co wskazało 90% pracowników sektora publicznego, 87,7% pracowników służb mundurowych i 85,5% pracowników sektora prywatnego. Podobnie sumiennosc w realizacji zadań nie odnosi się praktycznie do całej badanej populacji, bowiem nie ma zazwyczaj z nią do czynienia – podkreśliło tę cechę ponad 90% badanych we wszystkich grupach zawodowych. Realizując zadania, szczególnie mające dużą złożoność proceduralną, niezbędne jest posiadanie umiejętności koncentracji, zatem zwracanie uwagi na właściwe wdrażanie kolejnych etapów procesu wytwarzania i śledzenie postępu w ich realizacji. Koncentracja jest cechą, z którą nie mają do czynienia służby mundurowe (0,2% wskazało na występowanie tej cechy) i w niewielkim stopniu pracownicy sektora publicznego (4,1%) oraz sektora prywatnego (6,6%). Podobnie można odnieść się do kwestii podmiotowości człowieka na stanowisku pracy, gdyż wiąże się ta cecha z umiejętnością obrony własnych interesów, zatem dbanie o to, aby osiągać określone korzyści wynikające z dobrej realizacji zadań na stanowisku. Posługiwanie się taką umiejętnością nie jest cechą występującą przede wszystkim w organizacjach mundurowych (79,6%), a najczęściej występującą w organizacjach sektorów publicznego (4,6%) i prywatnego (4,4%). Realizacja zadań na stanowisku często stwarza konflikty. Ich umiejętne rozwiązywanie prowadzi do osiągnięcia sukcesu. Z badań wynika, że w organizacjach mundurowych cecha, jaką jest właśnie umiejętność rozsądnego rozwiązywania konfliktów praktycznie nie występuje (83,8%). Z cechą taką mają najczęściej do czynienia pracownicy sektora prywatnego (16,7%) i w niewielkim stopniu sektora publicznego (3,6%). Duże znaczenie w realizacji zadań ma przepływ informacji i związane z tym właściwe gospodarowanie czasem swoim i współpracowników. Z przeprowadzonych badań można wnioskować, że pracownicy służb mundurowych najczęściej nie mają wpływu na gospodarowanie czasem swoim i innych współpracowników (74%). Większy wpływ mają pracownicy sektora publicznego (6,7%) i organizacji prywatnych (3,3%).

Duże znaczenie w realizacji zadań ma dbałość o powierzone mienie na stanowisku pracy, zatem umiejętność właściwego gospodarowania środkami materialnymi. Z przeprowadzonych badań wynika, że pracownicy służb mundurowych (79,7%) nie mają do czynienia z taką umiejętnością na stanowisku. Nie dotyczy to też badanych pracowników sektorów publicznego (68%) i prywatnego (66,7%). Do rzadkości należą sytuacje, w których pracownik podejmuje próbę analizy ponoszonych kosztów i tak dzieje się przede wszystkim w sektorach prywatnym (13,3%) oraz publicznym (10,8%), a w najmniejszym stopniu wśród pracowników służb mundurowych (3,4%). Kwestia ta wiąże się z koniecznością przyjmowania na siebie odpowiedzialności za skutki podejmowanych decyzji. Z badań wynika, że pracownicy sektora publicznego (4,1%) i organizacji zhierarchizowanych (2,1%) podobnie odnieśli się do kwestii zdolności do podejmowania odpowiedzialności w odróżnieniu od pracowników sektora prywatnego, którzy wykazali się największą zdolnością do podejmowania odpowiedzialności (14,4%).

Podsumowanie

Praca jest podstawową czynnością towarzyszącą każdemu człowiekowi w jego życiu. Praca w wymiarze prywatnym czy w ramach zadań wykonywanych na rzecz pracodawcy zawsze zmierza do wytworzenia określonych dóbr tak, aby zaspokoić swoje potrzeby życiowe (Mazur, 2013, s. 157). W obrębie czynności wchodzących w obszar pracy zawodowej dąży się do tego, aby jakość tej pracy nie tylko przekładała się na korzyści dla organizacji i pracownika, ale też na osiągnięcie sukcesu na rynku, w którym występuje liczna konkurencja. Dlatego pracodawcy dążą nie tylko do tego, aby produkować, ale też aby końcowe efekty były jak najkorzystniejsze i stanowiły pozytywną ocenę organizacji. W obrębie każdej organizacji buduje się określoną kulturę i uzewnętrznia jej obraz w celu przyciągnięcia jak najlepszej kadry pracowniczej. W obrębie tej kultury opracowuje się model, w skład którego wchodzi motywatory pozapłacowe mające wymiar wewnętrzny i zewnętrzny i przekładające się na czynniki oddziałujące na zachowania pracownika. Właśnie takie czynniki kształtujące postawy pracownicze i występujące w organizacji świadczą o doborze osób o rozwiniętych potrzebach społecznych, szczególnie z obszaru samorealizacji (Kopertyńska, 2008, s. 199). Zachowanie człowieka jest funkcją czynników zewnętrznych oddziałujących na niego, jak też wewnętrznych wywodzących się z jego osobowości i świadomości. Przekłada się to na ukształtowanie pozycji pracownika w organizacji i ma to wymiar podmiotowości lub przedmiotowości, zatem kim lub czym jest pracownik w całym procesie realizacji zadań (Jaremczuk, 2012). Funkcjonowanie organizacji, szczególnie organizacji zhierarchizowanych, ale w ostatnim czasie też przedsiębiorstw produkcyjnych, coraz częściej ulega ubezwłasnowolnieniu przez rozwijający się system biurokratyczno-polityczny. Jak zwraca uwagę na to Jan Paweł II (1987 za Jaremczuk, 2012, s. 95), przedsiębiorczość jako twórcza inicjatywa przekształca się w bierność, zależność i podporządkowanie. Dominuje scentralizowany i wieloszczeblowy system administracyjno-biurokratyczny wpływający nie tylko na przedsiębiorców, ale na wszystkie organizacje sektorów publicznego i prywatnego. Porównanie wyników badań oraz osiągnięć nauki wskazuje na postępujący proces obniżania się obszaru podmiotowego traktowania pracownika. Współcześnie na zachowanie człowieka w organizacji oddziałuje przede wszystkim ukształtowany przez władze państwowe system określający prawnopolityczne zasady funkcjonowania państwa i jego struktur, od najwyższego do najniższego szczebla, oraz sytuacja stworzona przez kierownictwo wszystkich organizacji. Sytuację czy warunki, w których pracownik realizuje zadania (bardziej wykonuje polecenia niż tworzy warunki do realizacji zadań), kształtują przełożeni zgodnie z własnym i swoich przełożonych interesem. Obserwowana centralizacja systemu zarządzania państwem, szczególnie w sektorze publicznym, zatem odchodzenie od subsydiarności, tworzą system i sytuację całkowitego podporządkowania czynności na stanowiskach decyzjom płynącym z wyższych szczebli w strukturze zarządzania w sektorze publicznym. Procedury te też coraz częściej przenoszą się do sfery przedsiębiorstw, które w dużym stopniu

uzależniają się od czynników polityczno-biurokratycznych. To przekłada się na ograniczanie wpływu pracowników na procedury decyzyjne w realizacji czynności na stanowisku – na co wskazuje ograniczenie występowania tzw. cech wolnościowych na stanowisku. Rozdzielenie funkcji decyzyjnej od wykonawczej oraz stopniowa eliminacja samodzielności i kreatywności widoczna w przedsiębiorstwach sektora prywatnego wyraźnie zmienia zasady funkcjonowania całego systemu gospodarczego w okresie kształtującym kolejne etapy rewolucji przemysłowej. To wszystko prowadzi do zachowań pracowniczych, w których jest coraz mniej wpływu pracownika na warunki, w których realizują zadania. Wyniki badań potwierdziły te trendy i ukazały rosnące ubezwłasnowolnienie pracowników na stanowiskach, szczególnie w służbach mundurowych i sektorze publicznym. Badania pokazały, że pracownicy badanych organizacji, szczególnie służb mundurowych, nie identyfikują się ze swoją organizacją, są z nią związani, bowiem otrzymują wynagrodzenie, które sprawia, że są w tej organizacji, ale ich zaangażowanie w realizację zadania wynika tylko z przedmiotowego a nie podmiotowego znaczenia. Pracownik jest wykonawcą i tylko nieliczni podejmują próbę wpływania na funkcjonowanie organizacji. Nie liczą się kwalifikacje, ale podporządkowanie i wykonywanie poleceń. Należy przyjąć, co ukazują postawy pracownicze, że umiejętna reakcja na czynniki występujące w obrębie stanowiska pracy wpływa na awans zawodowy.

Analizując zachowania pracownika, trzeba zwrócić uwagę na funkcjonalność kształtującą pozycję człowieka w różnych organizacjach mających swoją podmiotowość ukształtowaną między innymi przez osobowość prawną i organizacjach zhierarchizowanych, w których pracownik jest zasobem fragmentu organizacji wieloszczeblowej nieposiadającej nawet osobowości prawnej. W przedsiębiorstwie może wystąpić wieloszczeblowość, ale jest ona nieporównywalna do hierarchii ukształtowanej w administracji publicznej czy służbach mundurowych. Nie występuje w organizacji zhierarchizowanej szereg zjawisk, które można zaobserwować w przedsiębiorstwach (Nogalski, Marcinkiewicz, 2004). Przedsiębiorca stale poszukuje czynników mających wpływ na rozwój organizacji i często stara się wykorzystywać innowacyjność i aktywność pracowników. W organizacjach zhierarchizowanych, w tym także w biurokracji funkcjonującej w sektorze publicznym, dominuje podporządkowanie i przedmiotowość – zatem często bezmyślne wykonywanie poleceń.

Wyniki badań potwierdzają rosnące znaczenie ściśle wypracowanych i wdrożonych procedur do systemu zarządzania organizacjami i też zarządzania zachowaniami pracowników. Pracownicy są wykonawcami poleceń i w coraz mniejszym stopniu uczestniczą w kształtowaniu procedur oraz w budowaniu zakresu i sposobu realizacji zadań na stanowisku. Dlatego niewielu respondentów na swoim stanowisku wpływa na realizację zadań. Wyniki badań wskazują na potrzebę ich kontynuowania w tym obszarze. Powinny też być inspiracją do rozwinięcia badań i poszukiwania odpowiedzi na pytania związane z wykorzystaniem potencjału intelektualnego pracowników i wpływem czynników zewnętrznych oraz wewnętrznych na zachowania pracowników w procesie realizacji zadań na stanowisku.



Postępujące zmiany w niemal wszystkich obszarach życia społecznego i gospodarczego kształtują w coraz szybszym tempie nowy obraz stosunków społecznych i w tym pracowniczych. Prowadzone badania ukazały postępujący proces podporządkowania pracowników systemowi i sytuacji oraz zachowania bardzo często akceptujące te zmiany.

Przeprowadzone badania w organizacjach zhierarchizowanych ukazały ograniczenia w swobodnym prowadzeniu badań w tym środowisku. W wymiarze formalnym niezbędna jest zgoda kierownictwa organizacji i często odmowa na prowadzenie badań. Dlatego badania prowadzi się poza strukturą organizacji, tym samym dążąc do ukazania prawdziwego oblicza badanej rzeczywistości. Trzeba w związku z tym wskazać na potrzebę zbudowania właściwie funkcjonującego systemu prowadzenia badań w organizacjach zhierarchizowanych – tak aby badania ukazywały prawdziwe oblicze organizacji i zmierzały do pozytywnych zmian w funkcjonowaniu tych organizacji.

prof. dr hab. Bogdan Nogalski
Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku
Instytut Zarządzania i Finansów
ORCID: 0000-0003-0262-8355
e-mail: bogdannogalski.bn@gmail.com

dr hab. Andrzej Józef Kozłowski, prof. uczelni
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa
w Ciechanowie, filia w Mławie
Wydział Nauk Technicznych i Społecznych
ORCID: 0000-0002-1993-6525
e-mail: kozlowskiandrzej54@gmail.com

dr hab. Iwona Zofia Czaplicka-Kozłowska
Uniwersytet Warmińsko Mazurski w Olsztynie
Instytut Nauk o Zarządzaniu i Jakości
ORCID: 0000-0003-4268-0510
e-mail: iwona.kozlowska@uwm.edu.pl

Bibliografia

- [1] Altman H.Ch. (1997), *Strategie sukcesu. Od Temistoklesa do Gandhiego – reguły skutecznej motywacji*, Business Press, Warszawa.
- [2] Augustyński P. (2013), *Kultura organizacji w odniesieniu do jednostki policji*, „Security Economy & Law, Scientific Journal for Students and PhD Candidates”, Nr 2, s. 8–48.
- [3] Becker-Pestka D., Kołodziej J., Pujer K. (2017), *Rozwój osobisty i zawodowy wybrane problemy teorii i praktyki*, Wydawnictwo Exante, Wrocław.
- [4] Bogdalski P. (2015), *Bezpieczeństwo kadrowe państwowych formacji mundurowych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie, Szczytno.
- [5] Czaplicka-Kozłowska I.Z. (2019a), *System motywacyjny w organizacjach publicznych*, [w:] A.J. Kozłowski, M. Mroziewski, I.Z. Czaplicka-Kozłowska, *Zarządzanie w obszarze zasobów*
- [6] Czaplicka-Kozłowska I.Z. (2019b), *Wartościowanie pracy w systemie zarządzania kadrami w instytucjach publicznych*, [w:] A.J. Kozłowski, M. Mroziewski, I.Z. Czaplicka-Kozłowska, *Zarządzanie w obszarze zasobów dobra wspólnego. Wybrane czynniki i efekty zarządzania kadrami, logistyką i finansami w administracji publicznej i Policji*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie, Szczytno, s. 13–38.
- [7] Guichard J., Huteau M. (2005), *Psychologia orientacji i poradnictwa zawodowego*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków.
- [8] Jan Paweł II (1987), *Sollicitudo rei socialis*, http://www.vatican.va/content/john-paul-ii/pl/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_30121987_sollicitudo-rei-socialis.html, data dostępu: 29.01.2021 r.
- [9] Januszkiewicz K. (2010), *Dylematy charakterystyki sukcesu*, „Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica”, Nr 234, s. 289–297.
- [10] Jaremczuk K. (2012), *Podmiotowość pracownika w zarządzaniu organizacją*, PWE, Warszawa.
- [11] Kopertyńska M.W. (2008), *Motywowanie pracowników – teoria i praktyka*, Placet, Warszawa.
- [12] Kozłowski A.J. (1991), *Kadra kierownicza administracji państwowej. Studium socjologiczne urzędników woj. ostrołęckiego*, Ostrołęckie Towarzystwo Naukowe, Ostrołęka.
- [13] Kozłowski A.J., Czaplicka-Kozłowska I.Z. (2014), *Transparentność zarządzania finansami lokalnymi*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków.
- [14] Kożuszniak B., Adamiec M. (1993), *21 stopni do sukcesu*, Agencja Wydawnicza – Księgarska „KS”, Warszawa.
- [15] Krok E. (2015), *Budowa kwestionariusza ankietowego a wyniki badań*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, Nr 874, s. 55–73.
- [16] Kühne M. (2009), *Berufselfog von Akademikerinnen. Theoretische Grundlagen und Empirische Analysen*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- [17] Lemańska-Majdzik A., Tomski P. (2013), *O sukcesie przedsiębiorstwa*, Siedlce, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach”, Nr 98, s. 203–214.
- [18] Markowski K. (2003), *Podmiotowe uwarunkowania skutecznego zarządzania*, [w:] E. Bojar (red.), *Menedżer XXI wieku. Ile wiedzy, ile umiejętności?* Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin, s. 17–27.
- [19] Matthews J.J., Megginson D., Surtees M. (2008), *Rozwój zasobów ludzkich*, Helion, Gliwice.
- [20] Mazur M. (2013), *Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- [21] Michalak J.M. (2007), *Uwarunkowania sukcesów zawodowych nauczycieli. Studium przypadków*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- [22] Nogalski B., Marcinkiewicz H. (2004), *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem. Pokonać kryzys i wygrać*, Difin, Warszawa.
- [23] Pietruszewski M. (2014), *Uwarunkowania sukcesu zawodowego w dzisiejszej gospodarce*, Częstochowa, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, Nr 15, s. 65–78.

- [24] Podoska-Filipowicz E. (2008), *Rozwój zawodowy czy kariera*, [w:] S.M. Kwiatkowski, *Edukacja ustawiczna – wymiar teoretyczny i praktyczny*, Instytut Badań Edukacyjnych / Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa – Radom, s. 161–166.
- [25] Ratajczak Z. (1998), *Człowiek w środowisku pracy. Percepcja zmian*, [w:] Z. Ratajczak (red.), *Psychologiczne problemy funkcjonowania człowieka w środowisku pracy. Percepcja zmian w środowisku pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice, s. 11–31.
- [26] Siebert S.E., Kraimer M.L. (1999), *Proactive Personality and Career Success*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 84, No. 3, pp. 416–427.
- [27] Siekańska M. (2004), *Psychologiczne uwarunkowania sukcesów zawodowych*, „Przegląd Psychologiczny”, Nr 3, s. 275–290.
- [28] Sobczyk J.R. (2009), *Aksjologia sukcesu – uwarunkowania pomiaru (miary i oceny)*, [w:] *Sukces organizacji. Istota, pomiar, uwarunkowania*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot, Nr 2/1, s. 81–90.
- [29] Sowińska A. (2014), *Zadowolenie z pracy – problemy definicyjne*, „Studia Ekonomiczne”, Nr 197, s. 45–56.
- [30] Strużyna J., Marzec I. (2015), *Czynniki sukcesu zawodowego w organizacjach publicznych. Przegląd stanowisk teoretycznych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, Nr 3–4, s. 11–26.
- [31] Sutherland J., Canwell D. (2007), *Klucz do zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [32] Zimbardo P. (1999), *Psychologia i życie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [33] Zimbardo P. (2009), *Efekt Lucyfera*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Factors Shaping the Subjectivity of an Employee and Achieving Professional Success in the Perspective of an Employee

Summary

The past years in Poland, similarly as in all the countries with a developed civilisation based on modern management systems, featured the pursuit of the maximum use of technology and intellectual capital to achieve the highest possible results in the manufacturing process. It can be assumed that the ongoing technological progress is reflected in social relations and influences shaping employee relations, which are a set of factors influencing employee behaviour. The presented study refers to human resources management in the area of factors functioning at a workplace and translating into the feeling of success. The research was conducted in various organisations in order to identify and compare the factors influencing the subjectivity of employees. The basic problem raised in the study was reduced to the search for an answer to the question of what factors (and to what extent) influence the employees' behaviour and are related to achieving professional success. The conducted research demonstrated large differences in the opinions of employees of the surveyed organisations. It can be assumed that the subjectivity of employees and their feeling of this subjectivity occur most often in private organisations, and to the least extent in hierarchical ones, especially the uniformed organisations.

Keywords

intellectual capital, human resources management, employee behaviour, professional success, employee subjectivity and objectiveness