

ZASTOSOWANIA PSYCHOLOGII W ZARZĄDZANIU



NR 2789

ZASTOSOWANIA PSYCHOLOGII W ZARZĄDZANIU

pod redakcją
Barbary Kożusznik
przy współudziale
Małgorzaty Chrupały-Pniak

Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego



Katowice 2010

Redaktor serii: Zarządzanie i Technologie Informacyjne
Barbara Kozusznik

Recenzent
Maria Strykowska

Publikacja będzie dostępna — po wyczerpaniu nakładu — w wersji internetowej:

Śląska Biblioteka Cyfrowa
www.sbc.org.pl

SPIS TREŚCI

Wstęp	7
-----------------	---

Rozdział pierwszy

PSYCHOLOGIA WOBEC PROBLEMÓW GLOBALNYCH I WYZWAŃ OTOCZENIA

<i>Kazimiera Wódz</i> Zarządzanie sferą społeczną w programach rewitalizacji zdegradowanych obszarów miast	19
<i>Agata Diec</i> Rola psychologa w zarządzaniu miastem	30
<i>Anna Wziątek-Staśko, Dagmara Lewicka</i> Zarządzanie kapitałem ludzkim wobec wyzwań ery globalizacji	40
<i>Dagmara Lewicka, Anna Wziątek-Staśko</i> Zarządzanie różnorodnością w Polsce — wyniki badań empirycznych	51
<i>Marta Stasiła-Sieradzka</i> Globalizacja a nowe oblicza patologii pracy	62
<i>Damian Grabowski</i> Temporalna i behawioralna analiza etyki pracy. Od ciężkiej pracy do efek- tywności	75

Rozdział drugi

PSYCHOLOGIA I JEJ ZASTOSOWANIE NA POZIOMIE STRATEGII I POLITYKI ORGANIZACJI

<i>Dagmara Lewicka, Lidia Zbiegień-Maciąg</i> Diagnoza i analiza funkcji personalnej w organizacji — prezentacja metod badawczych	91
---	----

<i>Grażyna Bartkowiak</i>	
Czy firmom warto być dobrymi dla pracowników, czyli ocena skuteczności działań podejmowanych w ramach społecznej odpowiedzialności w biznesie, w sferze zatrudnienia	103
<i>Joachim Foltys</i>	
<i>Outsourcing</i> jako metoda eliminacji barier kulturowych w funkcjonowaniu organizacji wielokulturowych	117
<i>Monika Sulimowska-Formowicz, Małgorzata Chrupała-Pniak</i>	
Koncepcja kompetencji przedsiębiorstwa a budowanie przewagi konkurencyjnej na rynku — ujęcie ekonomiczne i psychologiczne	128
<i>Jarosław Polak, Małgorzata Chrupała-Pniak</i>	
Psychologiczne i etyczne aspekty zarządzania organizacją biurokratyczną .	141

Rozdział trzeci

PSYCHOLOGIA A KIEROWANIE

<i>Czesław S. Nosal</i>	
Dinozaury władzy. Destrukcyjne kierowanie organizacjami	157
<i>Stanisław A. Witkowski</i>	
Rynek pracy a modyfikacja oczekiwanych kompetencji menedżera — dynamika zmian	177
<i>Barbara Kozusznik</i>	
Zagrożenia wpływu społecznego w organizacji	191
<i>Milota Vetráková</i>	
Changes in Approach of Manager's Thinking	210
<i>Anita Pollak</i>	
Efektywność zespołów wirtualnych	219

Rozdział czwarty

PSYCHOLOGIA A SATYSFAKCJA, ROZWÓJ I KOSZTY JEDNOSTKI

<i>Małgorzata Dobrowolska</i>	
Związek satysfakcji z pracy i kosztów psychologicznych pracowników tymczasowo zatrudnionych	229
<i>Elżbieta Turska</i>	
Kompetencje kariery ludzi młodych a oczekiwania współczesnych organizacji	249
Summary	267
Résumé	268

WSTĘP

W związku z coraz silniejszym przekonaniem, że rozwój gospodarczy i społeczny zależy od człowieka i jego szeroko rozumianych kompetencji, większego znaczenia nabiera aplikacyjna strona psychologii pracy i organizacji, a kompetencje psychologów pracy i organizacji okazują się niezbędne do pełnego spożytkowania potencjału czynnika ludzkiego. Nie ma teraz rozwoju bez wykorzystania kompetencji psychologów pracy i organizacji. Na pytanie: Co by było, gdyby psychologia stosowana zaczęła się rzeczywiście liczyć we współczesnym świecie? — zadane przez Michaela Friesego na otwarciu 26. Międzynarodowego Kongresu Psychologii Stosowanej w Atenach ICP 2006 roku możemy z całym przekonaniem odpowiedzieć, że im pełniejsze będzie wykorzystanie dorobku psychologii pracy i organizacji, tym większa okaże się efektywność organizacji i tym większa satysfakcja pracowników. Skuteczne interwencje psychologów pracy i organizacji, którzy są na co dzień obecni w praktyce gospodarczej, związane są z transferem wiedzy psychologicznej do praktyki między innymi w postaci aplikowania wyników projektów badawczych do praktyki, podsuwania świeżych pomysłów organizacjom oraz uczenia umiejętności, które mogą przyczynić się do większej efektywności. Interwencje psychologów pracy i organizacji to także nieustanny kontakt z wyższym szczeblem kierowniczym i zarządami firm, to wpływanie na ich sposób pracy, organizację działań, przygotowanie strategii firmy czy walkę ze stresem. To również przekazywanie wiedzy i umiejętności pracownikom, działom kadr, kadrze kierowniczej itp.

Psychologowie pracy i organizacji mają dziś świadomość tego, że ich praca jest pożyteczna, i zdają sobie sprawę, że przyczyniają się z jednej strony do wzrostu efektywności firm, z drugiej — do zwiększenia pozytywnej roli pracy dla człowieka i jego poczucia rozwoju kompetencji oraz własnej wartości.

W niniejszym tomie staraliśmy się omówić znaczenie psychologii pracy i organizacji, wskazując na wszechstronne i często interdyscyplinarne działania na rzecz propagowania idei zależności postępu cywilizacyjnego i gospodarczego od tzw. czynnika ludzkiego. W tej wspólnej pracy psychologów, socjologów oraz ekonomistów próbowaliśmy znaleźć i opisać możliwości zastosowania psychologii w zarządzaniu wynikające często z praktycznych problemów. Wyodrębniliśmy kilka rozdziałów, w których omawiamy aplikowanie rozwiązań psychologii pracy i organizacji oraz akcentujemy powiązania psychologii i innych dyscyplin naukowych na następujących płaszczyznach:

- Zastosowania psychologii w zarządzaniu otoczeniem i procesami globalnymi.
- Psychologia i jej zastosowanie na poziomie polityki i strategii organizacji.
- Psychologia a kierowanie.
- Psychologia wobec problemów jednostki w organizacji — jej satysfakcja, koszty, rozwój.

W **rozdziale pierwszym** poświęconym zastosowaniom psychologii wobec problemów globalnych i wyzwaniom otoczenia zamieszczono sześć artykułów.

Kazimiera Wódcz w artykule *Zarządzanie sferą społeczną w programach rewitalizacji zdegradowanych obszarów miast* prezentuje z szerszej perspektywy — społeczności lokalnych, problem zastosowania psychologii w zarządzaniu, podkreśla bowiem, że piętą achillesową dotychczasowych programów rewitalizacji są trudności we współdziałaniu pomiędzy podmiotami zaangażowanymi (przynajmniej potencjalnie) w realizację tych programów (instytucjami zarządzającymi i pośredniczącymi różnego szczebla, lokalnymi grupami interesu) oraz ich bardzo niski poziom społecznego zaangażowania. Autorka wskazuje, że to także efekt luk w organizacyjno-prawnym „oprzyrządowaniu” procesu programowania i wdrażania projektów rewitalizacji — braku standardów dotyczących zarządzania programami, koordynacji, uprawnień gmin, rozszerzonych procedur konsultacyjnych, włączania zainteresowanych mieszkańców w procesy decyzyjne itp. Organizowanie społeczności lokalnej to — najkrócej rzecz ujmując — metoda profesjonalnego (na ogół) działania, którego celem jest mobilizowanie społeczności do podejmowania wysiłków zmierzających do poprawy jej sytuacji. Dlatego też przystępując do budowania programu rewitalizacji określonego obszaru, powinniśmy przygotować szczegółowy, oparty na rzetelnych źródłach, profil społeczności, uwzględniający z jednej strony potrzeby poszczególnych grup mieszkańców, z drugiej zaś — możliwości i zasoby — także psychologiczne — tkwiące w tej społeczności.

Agata Diec w artykule *Rola psychologa w zarządzaniu miastem* omawia rolę psychologii w procesie budowania przestrzeni społecznej miasta na przykładzie miasta Katowice. Obecne procesy przekształceniowe na terenie Katowic są związane z ogromną przemianą całych połaci śródmieścia. Zmiany te muszą znaleźć swoje ugruntowanie w mentalności odbiorców tych przestrzeni. Przeprowadzenie mieszkańców przez tak dużą zmianę jest ogromnym wyzwaniem nie tylko dla gospodarzy miasta, ale i dla środowiska psychologów. Autorka twierdzi, że warto korzystać z wiedzy i doświadczenia wielu dziedzin, w tym wiedzy psychologicznej. Opis i analiza problematyki związanej z miastem wymaga podejścia interdyscyplinarnego. Należy przy tym pamiętać, iż „studia miejskie, teraźniejszość i przyszłość to nie tylko koncepcje i przestrzenie architektoniczne, lecz przede wszystkim ludzie z całym swoim wyposażeniem poznawczym, emocjonalnym i kulturowym oraz zachowaniami niekoniecznie zawsze racjonalnymi. Mówiąc o środowisku człowieka i wpływie tego środowiska na zachowanie, mamy na myśli przede wszystkim środowisko miejskie.” (zob. LEWICKA 2008, s. 121)

Anna Wziętek-Staśko i Dagmara Lewicka w artykule *Zarządzanie kapitałem ludzkim wobec wyzwań ery globalizacji* poruszają zagadnienie dotyczące miejsca i roli współczesnego działu personalnego w organizacji. Autorki akcentują istotną rolę kompetencji pracowników działu HR w dobie postępującej globalizacji i związanej z tym wielokulturowości. Czynią rozważania na temat tego, w jaki sposób projektować i organizować procesy zarządzania ludźmi w zmieniającej się, globalizującej organizacji. Zwracają uwagę na konieczność posiadania przez specjalistów ds. HR wiedzy interdyscyplinarnej i umiejętności z zakresu nie tylko psychologii i zarządzania, ale także ekonomii, co pozwoli im trafniej i skuteczniej dostosowywać oczekiwania pracowników i organizacji do oferty rynku pracy.

Dagmara Lewicka i Anna Wziętek-Staśko w artykule *Zarządzanie różnorodnością w Polsce — wyniki badań empirycznych* podkreślają, że zarządzanie różnorodnością urosło do rangi ważnej kwestii w wielu organizacjach na rynku globalnym, jest bowiem dobrowolnym programem skierowanym na zwiększenie stopnia włączania (udziału) wszystkich zatrudnionych, zarówno w formalnych programach istniejących w ramach organizacji, jak i w nieformalnej sieci powiązań organizacyjnych. Jego celem jest poprawa integracji pomiędzy pracownikami różnych ras, płci, wyznania czy pochodzenia kulturowego oraz stworzenie z różnorodności atutu organizacji i źródła jej kreatywności, kompleksowości i większej efektywności. W artykule zaprezentowane zostały wyniki badania czynników satysfakcji pracowników przeprowadzonego na grupie ponad 600 osób zatrudnionych w przedsiębiorstwach mających swoją siedzibę

w województwach małopolskim i podkarpackim. Autorki podkreślają, że problem zarządzania różnicowaniem środowiska pracy jest jeszcze w Polsce słabo akcentowany i rzadko występuje w programach działania menedżerów HR. Tym najprawdopodobniej powodowana jest daleka pozycja tego czynnika w badaniu. Na uwagę zasługują także statystycznie istotne różnice w zakresie odpowiedzi grupy respondentów „zadowolonych” i „mniej zadowolonych” potwierdzające tę tendencję. Programy zarządzania różnorodnością sprzyjają wzrostowi satysfakcji zawodowej, poprawie postaw pracowników wobec pracy zawodowej i firmy (ARMSTRONG 2002; WOŹNIAKOWSKI 2005). Kilka koncernów międzynarodowych biorących udział w badaniu realizuje już programy związane z różnorodnością i społecznym wyłączeniem. W mniejszych przedsiębiorstwach zjawisko jest słabo rozpowszechnione. Być może główna przyczyna tkwi w tym, że środowisko polskie charakteryzuje jednak jednorodność etniczną i długotrwałe doświadczenie w zatrudnianiu kobiet. Mimo to problematyka różnorodności, a w szczególności zapobieganie dyskryminacji kobiet i osób starszych, wydaje się stanowić spory problem.

Marta Stasiła-Sieradzka w artykule *Globalizacja a nowe oblicza patologii pracy* wskazuje na to, że zmiany związane z procesami globalizacji dotyczą warunków życia i pracy ogromnej liczby ludzi. Coraz częściej do świadomości ludzi docierają informacje o patologiach w pracy, będących nierzadko skutkiem poszukiwania drogi dotarcia współczesnych organizacji do konsumenta, klienta — coraz bardziej wymagającego i bezwzględne. Autorka omawia patologie związane ze złymi fizycznymi warunkami pracy, takimi jak: hałas, za wysoka lub za niska temperatura otoczenia, wilgotność, zanieczyszczenie powietrza, kontakt z toksycznymi substancjami, nadmierne zatłoczenie w miejscu pracy czy konieczność wykonywania swoich zadań z narażeniem na utratę życia czy ciężkie kalectwo (praca na dużych wysokościach, w strefach zagrożenia gazowego). Zwraca uwagę na skalę tego zjawiska i stwierdza, że głównej przyczyny takiego stanu rzeczy można dopatrywać się w postępującym procesie globalizacji i ogólnoswiatowym trendzie „cięcia kosztów” organizacyjnych. Autorka formułuje pytanie: Czy, a jeśli tak, to w jaki sposób, psychologia może pomagać w przeciwdziałaniu obserwowanym patologiom współczesnej pracy?

Damian Grabowski w artykule *Temporalna i behawioralna analiza etyki pracy. Od ciężkiej pracy do efektywności* dotyczącym efektywności gospodarczej stara się udowodnić tezę, że podejmując kwestię etyki pracy, akcentuje się myślenie w kategoriach efektywności, która w okresie industrializacji oznaczała przede wszystkim wydajność, natomiast współcześnie — reagowanie na potrzeby konsumenta. Autor przedstawia tu również temporalną i behawioralną analizę pojęć etyki pracy, wydajności i ela-

styczności, którą uznają się za współczesną wersję efektywności. Zauważa, że w ponowoczesnych systemach społecznych daje się zauważyć współistnienie wielu sprzecznych z sobą wizji życia zbiorowego, ale co do jednego wszyscy członkowie takiego społeczeństwa się zgadzają: sensem życia jest przyjemność osiągnięta przez konsumpcję. Idealna zaś organizacja w dobie gospodarki ponowoczesnej, symbolizowanej przez system produkcyjny *lean*, czyli odchudzony do niezbędnego minimum, musi zapewnić wytworzenie i sprzedaż określonych dóbr konsumpcyjnych. Istotą współczesnej efektywności jest zatem przede wszystkim elastyczność — ciągle dopasowywanie się do otoczenia (konsumentów) i myślenie, czy produkt zostanie sprzedany. Autor podkreśla, że nowoczesność to perspektywa wydajności, czyli szybkości i tempa działania współczesnych organizacji przez akcentowanie przede wszystkim czynności zasadniczych, usuwanie czynności pomocniczych i tego, co zbędne. Nie można doprowadzić do sytuacji nadprodukcji, gdyż wtedy organizacja kończy swoje życie, narażając się na nadmierne koszty. Reagowanie na zmiany i ruchliwość to właśnie produkcja na zamówienie klienta, wytwarzanie rzeczy, które niejako natychmiast znajdują nabywcę.

W **rozdziale drugim** poświęconym roli psychologii na poziomie strategii i polityki organizacji znalazło się pięć artykułów.

Dagmara Lewicka i Lidia Zbiegień-Maciąg w artykule *Diagnoza i analiza funkcji personalnej w organizacji — prezentacja metod badawczych* stawiają pytania o kierunki i sposoby wprowadzania zmian w przedsiębiorstwach, które muszą nieustannie doskonalić strategię i organizację pracy. Autorki omawiają przeprowadzone kompleksowe badanie umożliwiające dokładną, wielowątkową analizę rozwiązań stosowanych przez poszczególne firmy w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Wskazują, że z uwagi na coraz wyższą i ciągle rosnącą pozycję systemu zarządzania zasobami ludzkimi w całościowym procesie zarządzania przedsiębiorstwem analiza i diagnoza funkcji personalnej w organizacji jest procesem o szczególnym znaczeniu. W związku z tym, że o sukcesie firmy decydują takie czynniki, jak kreatywność i innowacyjność „pracowników wiedzy”, ich elastyczność i umiejętność szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu rynkowym, zaangażowanie w realizację celu i efektywność współpracy, konieczne staje się kształtowanie jak najbardziej inspirującego i przyjaznego środowiska pracy. Istotnym zagadnieniem jest stałe monitorowanie nastrojów panujących w firmie i problemów spostrzeganych przez pracowników oraz prowadzenie dialogu z pracownikami w celu projektowania rozwiązań uwzględniających w jak najwyższym stopniu potrzeby interesariuszy. Autorki podkreślają, że wyniki tego typu badań i analiz mogą stanowić narzędzie wczesnego ostrzeżenia o problemach i służyć jako

podstawa do opracowywania programów wprowadzania zmian i kształtowania kierunków przyszłego rozwoju. Wnioski z tych badań mogą także przyczynić się do poprawy w wielu obszarach działalności organizacji, nie tylko w obszarze ZZL.

Grażyna Bartkowiak w swoim artykule *Czy firmom warto być dobrymi dla pracowników, czyli ocena skuteczności działań podejmowanych w ramach społecznej odpowiedzialności w biznesie, w sferze zatrudnienia* przedmiotem rozważań uczyniła problematykę społecznej odpowiedzialności w biznesie, a w szczególności skuteczności działań odpowiedzialnych społecznie, podejmowanych w ramach CSR, w obszarze zatrudnienia. Autorka w sposób syntetyczny omawia ideę społecznej odpowiedzialności w biznesie (CSR) oraz wyniki badań empirycznych, w ramach których podjęto się weryfikacji określonych działań CSR, w obszarze zatrudnienia. Uzyskane rezultaty badawcze świadczą o tym, że istnieje zależność między poziomem wdrażania przez przedsiębiorstwa działań odpowiedzialnych społecznie a poziomem wypalenia zawodowego zatrudnionych pracowników w wymiarze wyczerpania zawodowego.

Joachim Foltys w swoim artykule *Outsourcing jako metoda eliminacji barier kulturowych w funkcjonowaniu organizacji wielokulturowych* prezentuje wybrane aspekty zastosowania outsourcingu w funkcjonowaniu organizacji, przede wszystkim w procesie eliminacji barier kulturowych. W pierwszej części Autor omawia wybrane aspekty kultury organizacji i ich wpływ na funkcjonowanie organizacji na globalnym rynku. Wskazuje źródła oraz znaczenie kultury (zarówno kultury organizacji, jak i kultury narodowej) i jej oddziaływanie na funkcjonowanie organizacji w przestrzeni turbulentnego globalnego rynku. W drugiej części artykułu Autor charakteryzuje proces zastosowania outsourcingu jako możliwej metody eliminacji barier kulturowych i wynikających z nich negatywnych zjawisk, np. szoku kulturowego, dyskryminacji kulturowej (kultury organizacji zleceniobiorcy, zleceniodawcy, kultur narodowych na poszczególnych rynkach), co w dalszej perspektywie powoduje ograniczenia ryzyka funkcjonowania organizacji na rynku.

Monika Sulimowska-Formowicz i Małgorzata Chrupała-Pniak w artykule zatytułowanym *Koncepcja kompetencji przedsiębiorstwa a budowa przewagi konkurencyjnej na rynku — ujęcie ekonomiczne i psychologiczne* w syntetyczny sposób przedstawiają definicje i wymiary idei kluczowych kompetencji zarówno na poziomie przedsiębiorstwa i procesów strategicznego zarządzania, jak i na poziomie jednostki i zarządzania ludźmi w organizacji. Główna teza artykułu sugeruje, że koncepcja kluczowych kompetencji ma pierwszorzędne znaczenie w budowaniu trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku i może być znakomitym przykładem współistnienia psychologii i ekonomii w praktyce oraz funkcjonowaniu organizacji.

Pojęcie kompetencji przedsiębiorstwa odnosi się bowiem do posiadanych przez organizację umiejętności wykorzystania dostępnych jej zasobów, w tym także zasobów ludzkich. Jak piszą Autorki, „kompetencje zatem są kategorią ściśle związaną z efektywnością pracy. Podstawę systemu zarządzania kompetencjami w procesach zarządzania ludźmi w organizacji stanowi natomiast model kompetencyjny, który zawiera opisy wszystkich kompetencji o kluczowym znaczeniu dla organizacji w aspekcie osiągnięcia zarówno obecnych, jak i przyszłych celów organizacji. Opracowanie modelu kompetencyjnego powoduje integrację systemu zarządzania zasobami ludzkimi ze strategią biznesową firmy i stanowi przełożenie jej na język konkretnych wymagań stawianych pracownikom w procesie budowania przewagi konkurencyjnej na rynku”.

Jarosław Polak i Małgorzata Chrupała-Pniak w artykule *Psychologiczne i etyczne aspekty zarządzania organizacją biurokratyczną* zajmują się problematyką psychologii dylematów etycznych, jakich doświadczają lub mogą doświadczać pracownicy i kierownicy organizacji publicznych. „Obserwując świat dzisiejszych organizacji, łatwo dostrzec, że wśród obowiązujących kryteriów oceny ich działania normy moralne stanowią pewien margines. Dominują zaś wartości prakseologiczne, takie jak sprawność, skuteczność, a zwłaszcza ekonomiczność. Autorom niniejszego artykułu przyświeca teza, że działanie skuteczne nie przeciwstawia się działaniom etycznym i nie pozostaje z nimi w sprzeczności, co więcej, że nie można działać skutecznie na rynku, nie działając etycznie”. Za podstawowe wartości w funkcjonowaniu organizacyjnym autorzy uznają: wiarygodność — budowaną przede wszystkim w procesie komunikacji, zaufanie — kształtowane i widoczne w relacjach interpersonalnych, upełnomocnienie pracowników, szczególnie istotne w sferze zarządzania ludźmi i zespołami oraz dostosowanie — rozumiane w kategoriach elastyczności i zdolności adaptacyjnych głównie na poziomie organizacyjnym i indywidualnym. Autorzy przestrzegają przed zagrożeniami etycznymi czyhającymi na pracowników zbiurokratyzowanych organizacji, jak również proponują konkretne formy interwencji psychologicznej w ramach zarządzania organizacją, które mogą przyczynić się do zminimalizowania przejawów nieetycznych działań pracowników i podniesienia jakości życia organizacyjnego.

W **rozdziale trzecim** poświęconym zastosowaniom psychologii do rozwiązywania problemów kierowania znalazło się pięć artykułów.

Czesław Nosal w artykule *Dinozaury władzy. Destrukcyjne kierowanie organizacjami* przedstawia główne aspekty i niektóre mechanizmy prowadzące do destrukcyjnego kierowania organizacjami różnego typu. W opisie i wyjaśnianiu destrukcji koncentruje się wyłącznie na stylu

sprawowania władzy, sposobach przekształcania struktury organizacji i propagowania jej misji w środowisku przez „dinozaury władzy”. Określenia „dinozaury władzy” używa jako metafory, która ma sens zarówno opisowy (poznawczy), jak też negatywnie wartościujący. Autor podkreśla pierwotność i ewolucyjny rodowód niektórych wzorców sprawowania władzy oraz ich nieadekwatność w stosunku do wymagań współczesnego, zmieniającego się świata organizacji. Zwraca przy tym uwagę na lukę w literaturze psychologicznej w słabym stopniu uwzględniającej fakt, że różnego typu przywódcy o skłonnościach narcystycznych, makiawelicznych i psychopatycznych działają wewnątrz dowolnego typu organizacji, i postuluje, aby coraz większą uwagę zwracać na destrukcyjne skutki kierowania obejmującego nie tylko wyodrębnione i stosunkowo zamknięte organizacje, ale także znacznie szersze społeczności.

W swojej artykule *Rynek pracy a modyfikacja oczekiwanych kompetencji menedżera — dynamika zmian* Stanisław Witkowski podejmuje refleksję nad dynamiką zmian oczekiwań w zakresie kompetencji menedżerskich i ukazuje ich sytuacyjne uwarunkowania. Artykuł oparty jest na wcześniejszych wynikach badań oraz późniejszych obserwacjach dokonanych przez Autora jako badacza i eksperta w jednej osobie.

W artykule Autor zastanawia się nad trudnościami związanymi z formułowaniem oczekiwań kompetencyjnych dotyczących kadry kierowniczej oraz przedstawia, jak one zmieniały się w różnych okresach po przejściu naszego kraju na drogę gospodarki rynkowej. Wskazuje na problemy z określeniem kompetencji oraz określa wymagania na przestrzeni czasu, stwierdzając, że na początku okresu transformacji menedżer spełniający wymagania to „Pesymista pełen nadziei — menedżer początków transformacji”, później „Autokratyczny gracz — polski menedżer przełomu tysiąclecia”, natomiast w ciągu ostatnich trzech lat rysuje się nowa sylwetka „Troskliwego wizjonera” (2006—2008).

Autor formułuje pytanie: Czy nowe pokolenie wrażliwych wizjonerów poradzi sobie z wyzwaniem nadchodzącego kryzysu? I stwierdza, że analizując ich właściwości, powinniśmy z umiarkowanym optymizmem potrzebować w przyszłość, chociaż nie można wykluczyć, że kryzys wymusi jeszcze nowy model kompetencji menedżerskiej. Zdaniem Autora, psychologowie zarządzania mają nadal aktualny i pasjonujący przedmiot badań w tym zakresie.

Barbara Kozusznik w artykule *Zagrożenia wpływu społecznego w organizacji* zauważa, że umiejętnościom kierowniczym poświęcono mnóstwo materiałów skupiających się przede wszystkim na wpływie kierowniczym na efektywność i produktywność pracowników, a także na ich zadowolenie i rozwój. Mniej jednak mówi się o tym, jakie są negatywne skutki kierowania — zarówno wobec pracowników, jak i w odniesieniu do

samych kierowników. Celem tego artykułu jest przedstawienie niektórych „ciemniejszych” stron kierowania. Negatywne skutki mogą być przestrożą dla tych, którzy koniecznie pragną awansu i skutecznego wpływu na innych. Dobrze, żeby przedtem zastanowili się, czy są w stanie przewyciężyć wszelkie pokusy, pułapki, zagrożenia, które niesie z sobą wpływ kierowniczy. W artykule omówione zostały takie zjawiska, jak problem korupcji i nadużywania władzy, negatywne reakcje wobec osób obdarzonych władzą i wpływem, metamorficzny efekt władzy, niedocenywanie wpływu kobiet na stanowiskach kierowniczych i wreszcie — zjawisko samoniszcącego wpływu kierowniczego.

Milota Vetráková w swoim artykule *Changes in Approach of Manager's Thinking* koncentruje się wokół dyskusji na temat zmian w świecie biznesu i wpływie procesów globalizacji i industrializacji, które spowodowały zmiany w postawach, myśleniu i nawykach menedżerów. Zdaniem Autorki, kierownicy stoją w obliczu nowych oczekiwań ze strony otoczenia i swoich podwładnych. Sytuacja wymaga nowego sposobu zarządzania umożliwiającego lepsze decydowanie i większą elastyczność. Autorka opisuje wymagania związane z kreowaniem przez menedżerów wizji, wspierania zachowań twórczych, doskonalenia komunikacji i pracy zespołowej jako warunków powodzenia organizacji. Zwraca też uwagę na możliwości samorozwoju i samooceny w praktyce menedżerskiej pracy.

Anita Pollak w artykule *Efektywność zespołów wirtualnych* omawia różne ujęcia efektywności zespołu wirtualnego i stara się udowodnić, że efektywny zespół wirtualny charakteryzuje się zdolnością do samoregulacji, która opiera się na zrozumieniu raczej istoty działania zespołu niż zachodzącego procesu. Innymi słowy, efektywność zespołu wirtualnego wzrasta wraz z pogłębianiem się świadomości funkcjonowania uczestników zespołu. Autorka zachęca do poszukiwania lepszych sposobów zaangażowania pracowników w realizację celów, form uzyskiwania przez nich skutecznego wpływu na funkcjonowanie grup i jednostek w organizacji, wzrostu możliwości osiągnięcia poczucia znaczenia własnej działalności. Wydaje się bowiem, że spełnienie postulatu o wroście podmiotowości jednostek i zespołów w organizacjach najlepiej przyczyni się do zwiększenia ich efektywności w nowych warunkach pracy.

W **czwartym rozdziale** dotyczącym zastosowania psychologii w rozwiązywaniu problemów jednostkowych znajdują się dwa artykuły.

Małgorzata Dobrowolska w artykule *Związek satysfakcji z pracy i kosztów psychologicznych pracowników tymczasowo zatrudnionych* porusza problem psychologicznych aspektów funkcjonowania człowieka w warunkach tymczasowego zatrudnienia, ze szczególnym uwzględnieniem związku satysfakcji z pracy z kosztami psychologicznymi. Wskazuje na

fakt, że tymczasowe zatrudnienie jest jednym z najbardziej charakterystycznych zmian w obecnych czasach w odniesieniu do relacji pracownik — pracodawca. W wyniku przeprowadzonych badań Autorka potwierdziła liniową zależność pomiędzy satysfakcją z pracy tymczasowej i kosztami psychologicznymi. Te dwa mechanizmy — satysfakcja z pracy i koszty w niej ponoszone, czyli komfort i dyskomfort, mogą odgrywać w warunkach zatrudnienia tymczasowego pozytywną rolę, co więcej — są z sobą nierozzerwalnie splecione. Być może przyczyni się to do obalenia mitu praktyków zarządzania o istnieniu negatywnej roli ponoszonych kosztów psychologicznych w pracy.

Elżbieta Turska w swoim artykule *Kompetencje kariery ludzi młodych a oczekiwania współczesnych organizacji* opisuje zmiany, jakie dokonały się w sposobie podejścia do problematyki kariery zawodowej. Współczesne organizacje funkcjonują w zdecydowanie odmiennych warunkach — w rosnących wymaganiach rynku pracy, w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. Ich konkurencyjność wynika z wielu uwarunkowań. Najczęściej podkreśla się, że powinny być zdolne do zmian, zdolne do uczenia się, otwarte i dynamiczne. Aby sprostać nowym wymaganiom, organizacje muszą dysponować odpowiednimi pracownikami. Promowane współcześnie modele karier zawodowych, oczekiwane konfiguracje pewnych cech i właściwości warunkują skuteczne radzenie sobie przez firmy i organizacje z procesami zmian. Przedmiotem zainteresowania psychologów podejmujących problematykę kariery staje się zarówno jej potencjał (zasoby, kapitał), jak i jej koszty. Autorka podkreśla, iż diagnoza oraz podejmowane w jej konsekwencji działania wspierające rozwój uniwersalnych kompetencji kariery są ważne i istotne dla każdej organizacji, niezależnie od specyfiki pracy, zadań czy określonych wymagań oraz dla każdej jednostki niezależnie od jej indywidualnych cech, umiejętności oraz predyspozycji. Bez tego typu działań trudno dziś wyobrazić sobie funkcjonowanie nowoczesnej organizacji.

THE APPLICATION OF PSYCHOLOGY IN MANAGEMENT

Summary

The work, concerning the applicable nature of the psychology of work and organization, is a response to a dynamic economic and social development dependent on a human being and its widely-understood competences. Knowledge and competences of the psychologists of work and organization seem to be essential for a full usage of the human factor potential nowadays. Successful interventions of the psychologists of work and organization who participate in the economic practice on a daily basis are connected with transferring a psychological knowledge into practice, among others, in the form of the application of the research project results into practice, suggesting new ideas to organizations, and training competences which can cause greater efficiency. Interventions of the psychologists of work and organization also involve a constant contact with the upper management and company board of directors as well as influencing the way they work, organize actions, prepare company strategies or deal with stress.

The volume was aimed at discussing the role of the psychology of work and organization pointing to versatile and often interdisciplinary actions in favour of propagating the idea of the dependence of the civilization and economic factor on the so called human factor. The very work of psychologists, sociologists and economists was trying to find and describe the possibilities of the application of psychology in management, often resulting from practical reasons. Several chapters were distinguished in which the applicable solutions of the psychology of work and organization were presented as well as the combination of psychology with other scientific disciplines was accepted at the following levels:

- the use of psychology vs. global problems and environment challenges,
- psychology and its application at the level of politics and organization strategy,
- psychology and human management in organizations,
- psychology vs. problems of an individual in an organization — their satisfaction, expenses, development.

L'APPLICATION DE LA PSYCHOLOGIE DANS LA GESTION

Résumé

L'étude concerne les problèmes de l'application de la psychologie du travail et des organisations en réponse à un rapide développement économique et social qui dépend de l'homme et de ses compétences largement comprises. Le savoir et les compétences des psychologues du travail et des organisations s'avèrent être indispensables pour une pleine utilisation du potentiel humain. Les interventions efficaces des psychologues du travail et des organisations, qui sont présents dans la pratique économique quotidienne, se lient au transfert du savoir psychologique à la pratique, entre autres sous la forme de l'application des résultats des projets de recherches à la pratique, de glisser de nouvelles idées aux organisations, d'enseigner des habiletés qui peuvent améliorer l'efficacité. Les interventions des psychologues du travail et des organisations impliquent un conflit incessant avec le management et le conseil de direction des entreprises, l'influence sur leur style de travail, l'organisation des démarches, la préparation de la stratégie de l'entreprise ou la lutte contre le stress.

Les auteurs de cette étude ont essayé de présenter l'importance de la psychologie du travail et des organisations, en démontrant des démarches interdisciplinaires et polyvalentes pour propager l'idée de dépendance du progrès civilisationnel et économique du facteur humain. Dans ce travail commun des psychologues, des sociologues et des économistes, les auteurs ont essayé de trouver et de décrire des possibilités d'appliquer la psychologie dans la gestion, qui résultent souvent des problèmes pratiques. Ils ont formulé quelques chapitres où ils ont présenté des solutions de l'application de la psychologie du travail et des organisations et ont accentué des corrélations entre la psychologie et autres disciplines scientifiques aux niveaux suivants:

- l'application de la psychologie dans des problèmes globaux et des défis de l'environnement,
- la psychologie et son application au niveau de la politique et de la stratégie de l'organisation,
- la psychologie et la gestion humaine dans les organisations,
- la psychologie et les problèmes de l'individu au sein de l'organisation — sa satisfaction, frais, développement.

Redaktor

Barbara Konopka

Projektant okładki

Paulina Tomaszewska-Ciepty

Redaktor techniczny

Barbara Arenhövel

Korektor

Aleksandra Gaździcka

Copyright © 2010 by

Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego

Wszelkie prawa zastrzeżone

ISSN 0208-6336

ISBN 978-83-226-1924-7

Wydawca

Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego

ul. Bankowa 12B, 40-007 Katowice

www.wydawnictwo.us.edu.pl

e-mail: wydawus@us.edu.pl

Wydanie I. Ark. druk. 17,0. Ark. wyd. 19,0. Papier
offset. kl. III, 90 g Cena 23 zł

Łamanie: Pracownia Składu Komputerowego

Wydawnictwa Uniwersytetu Śląskiego

Druk i oprawa: PPHU TOTEM s.c.

M. Rejnowski, J. Zamiara

ul. Jacewska 89, 88-100 Inowrocław