

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

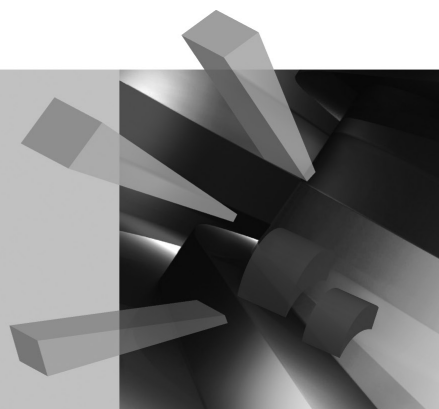
RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

277

Zmiana warunkiem sukcesu

Współczesne uwarunkowania
i metody wspomaganie procesu
zarządzania zmianami



Redaktorzy naukowci

Jan Skalik

Joanna Kacała



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktorzy Wydawnictwa: Elżbieta Kożuchowska, Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: K. Halina Kocur

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2013

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-313-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część I. Przemiany modelu organizacyjnego przedsiębiorstwa

Anna Dziadkiewicz, Piotr Juchniewicz: Koncepcja zarządzania zmianą w organizacji.....	15
Krzysztof Machaczka: Ewolucja paradygmatów organizacji jako element zmiany praktyki zarządzania w wymiarze strategii przedsiębiorstwa.....	24
Bartłomiej J. Gabryś: Wybrane metody badawcze w niereprezentacyjnych próbach z perspektywy rozwoju przedsiębiorczej organizacji	33
Janusz Marek Lichtarski: Strategiczne zarządzanie projektami	40
Marek Krasiński: Zmiana modelu interakcji kulturowych w przedsiębiorstwach japońskich w Polsce.....	52
Beata Skowron-Mielnik: Zarządzanie zasobami ludzkimi w kontekście wyzwań demograficznych	61
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Gabriel Pawlak: Realizacja strategii CRS wybranych przedsiębiorstw poprzez przedsięwzięcia sportowe.....	70
Iwona Markowska-Kabała: Identyfikacja interesariuszy mających wpływ na zakres i przebieg zmian w systemie ochrony zdrowia.....	79
Sabina Ostrowska: Strategiczne zarządzanie wynikami a modelowanie przyszłych decyzji organizacji publicznej	89

Część II. Metodyczne wspomaganie zarządzania zmianami w organizacji

Joanna Kulczycka: Ekoefektywność w rozwoju i doskonaleniu organizacji .	103
Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński: Epoki strukturalne	113
Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: Rezultaty stosowania TQM wspólnie z innymi metodami zarządzania.....	120
Jarosław Ropęga: Zagrożenie niepowodzeniem w procesie wprowadzania zmian w małych firmach.....	134
Alina Kozarkiewicz: Wartość dla interesariuszy w ocenie projektów i portfeli projektów – przesłanki koncepcji a wyniki badań empirycznych.....	144
Dariusz Porębski: Wykorzystanie strategicznej karty wyników w polskim szpitalu.....	155

Aldona Frączkiewicz-Wronka: Partnerstwo publiczno-społeczne jako instrument wielosektorowej polityki społecznej – perspektywa zarządzania publicznego.....	165
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Implementacja wybranych metod szczupłego zarządzania produktem w elastycznym zakładzie wytwórczym	182
Anna Męczyńska, Anna Michna, Iwona Flajszok: Racjonalizacja podejmowania decyzji w sektorze publicznym na przykładzie jednostek oświatowych.....	195
Anna Kwiotkowska: Ewolucja przedsiębiorczych kompetencji w rozwoju przedsiębiorstw odpryskowych	207
Katarzyna Półtoraczyk: Motywowanie pracowników w klasycznych koncepcjach zarządzania a funkcjonowanie współczesnych organizacji.....	216
Marcin Klimek, Piotr Lebkowski: Nowoczesne metody harmonogramowania projektu w warunkach niepewności.....	224
Magdalena Dolata: Rola intuicji w zarządzaniu projektami.....	234

Część III. Społeczne i kulturowe uwarunkowania sukcesu organizacji

Maciej Malarski: Stymulacja zaangażowania pracowników szansą efektywnego przeprowadzenia zmiany organizacyjnej.....	245
Janina Stankiewicz, Marta Moczulska: Kształtowanie zaangażowania pracowników poprzez rywalizację i współpracę w świetle wyników badań...	254
Anna Wieczorek-Szymańska: Profile kompetencji menedżerów różnych szczebli zarządzania w sektorze krajowych, uniwersalnych banków komercyjnych	265
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Tomasz Olenderek: Audyt kompetencji menedżerskich na przykładzie wybranej organizacji	275
Anna Mazurkiewicz: Zarządzanie talentami w uzyskaniu przewagi strategicznej.....	285
Elżbieta Kowalczyk: Kompetencje negocjacyjne jako warunek skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi	295
Joanna Mróz: Osobowościowe i kompetencyjne uwarunkowania sprawności działania współczesnego menedżera	306
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Problem dopasowania jako wyzwanie dla współczesnych organizacji.....	315
Łukasz Sulkowski: Kulturowe uwarunkowania zmian organizacyjnych – cztery paradygmaty.....	322

Część IV. Sieci we współczesnych organizacjach

Arkadiusz Kawa: Sieci pionowe i poziome w gospodarce.....	333
--	-----

Magdalena Zalewska-Turzyńska: Granice organizacji sieciowej – z perspektywy komunikacyjnej	341
Wiesław Danielak: Normy relacyjne w procesie współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw	350
Agata Austen: Koncepcja sieci w zarządzaniu publicznym: pomiar efektywności partnerstw lokalnych	360
Justyna Światowiec-Szczepańska: Architektura współpracy przedsiębiorstw	367

Summaries

Part. I. Transformations of enterprise's organizational model

Anna Dziadkiewicz, Piotr Juchniewicz: Idea of change management in business environment	23
Krzysztof Machaczka: Evolution of organization paradigms as an element of changes in the practices management in business strategy dimension.....	32
Bartłomiej J. Gabryś: Specific research methods for non-representative research: challenge from entrepreneurial growth perspective	39
Janusz Marek Lichtarski: Strategic project management	51
Marek Krasiński: The change of the cultural interactions model in Japanese companies operating in Poland	60
Beata Skowron-Mielnik: Human resource management in the context of demographic challenges	69
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Gabriel Pawlak: CSR strategy implementation of chosen enterprises through sports projects	78
Iwona Markowska-Kabała: Identification of stakeholders influencing the scope and course of changes in the healthcare	88
Sabina Ostrowska: Strategic performance management and modeling future decision in public organization	100

Part. II. Methodological support of management of changes in an organization

Joanna Kulczycka: Eco-efficiency in development and advancement of organization.....	112
Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński: Structural epochs	119
Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: The effects of TQM in conjunction with other management methods	130
Jarosław Ropęga: Danger of failure in the process of changes implementation in small companies	143

Alina Kozarkiewicz: Value for stakeholders in project and project portfolio assessment – basic assumptions and results of empirical research.....	154
Dariusz Porębski: The use of Balanced Scorecard in Polish hospital	164
Aldona Frączkiewicz-Wronka: Public-private partnerships as an instrument of multi-sectoral public policy – public management perspective.....	181
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Implementation of selected methods of lean management with a product at a flexible production plant	194
Anna Męczyńska, Anna Michna, Iwona Flajsok: Decision-making rationalization in public sector in case of educational institutions	206
Anna Kwiotkowska: The evolution of entrepreneurial competencies in spin-off venture's development	215
Katarzyna Półtoraczyk: Employees' motivating in classical management concepts vs. functioning of contemporary organizations	223
Marcin Klimek, Łebkowski Piotr: Modern methods of project's scheduling in uncertainty conditions.....	233
Magdalena Dolata: Role of intuition in projects management	242

Part. III. Social and cultural determinants of success of organization

Maciej Malarski: Stimulation of employees' engagement as a chance for effective change introduction.....	253
Janina Stankiewicz, Marta Moczulska: Development of employees' engagement through competition and cooperation – research results.....	264
Anna Wieczorek-Szymańska: The profiles of competencies of managers on different levels of management in national universal commercial banks...	274
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Tomasz Olenderek: Competence management audit on the example of chosen organization	284
Anna Mazurkiewicz: Talent management in the achievement of strategic advantage.....	294
Elżbieta Kowalczyk: Competence in negotiating as a condition of effective human resource management	305
Joanna Mróz: Personal and competence determinants of efficiency of the modern manager	314
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Problem of adjustment as a challenge for a contemporary organization	321
Łukasz Sułkowski: Cultural conditions of organizational changes – four paradigms.....	330

Part. IV. Network of contemporary organizations

Arkadiusz Kawa: Vertical and horizontal business networks in economy	340
---	-----

Magdalena Zalewska-Turzyńska: The boundaries of network organization – the communication perspective	349
Wiesław Danielak: Relational norms in the process of cooperation between small and medium enterprises	359
Agata Austen: Network theory in public management: effectiveness mea- surement of local partnership.....	366
Justyna Światowiec-Szczepańska: Architecture of firms' cooperation	375

Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

PROBLEM DOPASOWANIA JAKO WYZWANIE DLA WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJI

Streszczenie: Celem każdej organizacji jest pozyskiwanie takiego potencjału osobowego, który wpasuje się w rzeczywistość organizacyjną w sposób płynny i bezkonfliktowy i który będzie dla organizacji wartościowym zasobem. Artykuł ukazuje tematykę dopasowania i jego uwarunkowań we współczesnej organizacji.

Słowa kluczowe: dopasowanie człowiek-organizacja, potencjał pracowniczy, poczucie dopasowania.

1. Wstęp

„Nic nie jest tak ważne w zwyciężaniu, jak dobranie odpowiednich ludzi. Wszelkie mądre strategie i zaawansowane, światowe technologie mogą okazać się nieskuteczne bez wspaniałych ludzi, którzy będą je wdrażać” [Welch, Welch 2005, s. 104].

Kim są zatem ci, których J. Welch nazywa wspaniałymi? Czy są to najlepsi z najlepszych o wysokim potencjale i uniwersalnych kompetencjach ludzie, czy może pracownicy o specyficznych umiejętnościach, których organizacja pilnie potrzebuje, a może osoby, z którymi chce i lubi się pracować ze względu na ich emocjonalnie czy społecznie wartościowe cechy? Niezależnie od tego kryterium definicyjnego można uznać, że pierwotna dla sukcesu organizacji jest faza wejścia, czyli proces naboru na stanowiska i określenie niezbędnego potencjału, jaki chce pozyskać firma. Kolejnym zaś etapem, w którym można dokonywać kolejnej już pełniejszej i bardziej szczegółowej oceny wartościowości kadry w aspekcie spełniania przez nią wymagań organizacji i ich wzajemnej kompatybilności, jest sam proces pracy. Niejednokrotnie o tym, czy ludzie „pasują” do siebie i do organizacji, decyduje czas, który musi upłynąć, żeby zgromadzić potrzebną do oceny tego faktu wiedzę.

Celem niniejszego artykułu jest ukazanie różnych uwarunkowań dopasowania na poziomie człowiek–organizacja oraz okoliczności społeczno-organizacyjnych, w których to dopasowanie można obserwować i próbować oceniać.

2. Faza wejścia, czyli o poszukiwaniu elementów pasujących do całości

We współczesnych organizacjach o tym, czy kandydat spełnia kryteria wejściowe organizacji i czy odpowiada profilowi stanowiska, decydują wybrane narzędzia i procedury rekrutacyjne oraz osoby decyzyjne ujęte w tym procesie. Proces rekrutacyjny ma na celu diagnozę pożądanых cech czy kompetencji i dopasowanie do pracy najlepszego z kandydatów.

Intencją większości tych procesów jest nie tylko znalezienie najlepszego kandydata na wakujące stanowisko pracy, ale także pozyskanie człowieka, który wpasuje się w rzeczywistość kulturową danej organizacji w sposób najbardziej płynny i bezkosztowy. Istotne staje się dla pracodawców podzielenie przez pracowników wartości i wizji firmy, przyswojenie przyjętych norm zachowań i działanie zgodne z nimi. Ale czy próba oszacowania dopasowania kandydata do stanowiska pracy oraz organizacji na poziomie rekrutacji jest jednocześnie zapewnieniem dobrej współpracy i prognozuje w istocie sukces dla obydwu podmiotów? Czy krótka rozmowa weryfikująca pożądanе cechy kandydata daje pełny obraz współpracy z przełożonym czy grupą pracowników i czy daje możliwość oceny kompatybilności różnych charakterów?

Jedna z koncepcji [Schneider 1987] mówi o tym, że zachowania organizacyjne nie tyle są warunkowane otoczeniem organizacji czy jej strukturą, ile cechami osób należących do organizacji. Zgodnie z teorią cyklu Schneidera ludzie przyciąga praca/kariera, która jest dla nich wypadkową ich zainteresowań oraz osobowości, i szukają oni takiego otoczenia, które będzie dopasowane do ich charakteru i które pozwoli realizować im swoje cele (*attraction*). Druga część koncepcji mówi o tym, że organizacje również poszukują osób, które uważają za kompatybilne ze sobą i pracą, którą oferują, a tym samym które dzielą wiele wspólnych pożądanых osobowych atrybutów bardziej niż pożądanых kompetencji (*selection*). I wreszcie, kiedy ludzie zdają sobie sprawę, że nie pasują do otoczenia, mają tendencję do usuwania się z niego, co jednocześnie podnosi homogeniczność tych grup. Idąc tokiem myślowym Schneidera, można wnioskować, że to właśnie charakterologiczna symbioza warunkuje w dużej mierze chęć pozostania w danej grupie społecznej i że jest ona dla jednostek bardzo istotna.

3. Dopasowanie do grupy społecznej

Badacze interesujący się dopasowaniem osoby do grupy społecznej, w której jednostka funkcjonuje, koncentrują swoje zainteresowania głównie wokół cech osobowości; niektóre doniesienia [Day i Bedeian 1995] pokazują, że pracownicy mają większą chęć pozostania w grupie charakteryzującej się dużym podobieństwem w zakresie osobowości (ugodowość, ekstrawersja, sumienność), a im mniejsza rozbieżność osobowościowa pomiędzy przełożonym a podwładnymi, tym większa ich satysfakcja z pracy [Shell, Duncan 2009], chociaż pojawiają się również badania

wskazujące, że ekstrawersja jest pożądana u osób tylko na średnim poziomie [Krištof-Brown, Barrick, Stevens 2005].

Ludzie mają o wiele większą chęć pozostania w grupie, której cechy uznają za podobne do posiadanych przez siebie (percepcja subiektywna), niezależnie od obiektywnej oceny, która takiego bliskiego podobieństwa może nie wykazywać [Strauss, Barrick, Connerley 2001]. Osoby dostrzegające takie podobieństwo również chętniej angażują się w działania na rzecz tej grupy [Hobman, Bordia, Gallois 2003]. Można zatem uznać, że nie tyle samo podobieństwo, ile bardziej jego wyobrażenie będzie determinowało poczucie dopasowania.

4. Percepcja innych a poczucie dopasowania

Charakter współpracy między ludźmi często warunkuje sympatia. Nie jest nowością psychologii społecznej twierdzenie, że lubimy tych, którzy lubią nas. Ludzie lubią się nie tylko dlatego, że zauważają sympatię innych, ale także dlatego, że dostrzegają w innych ludziach cechy dla nich wartościowe. Sympatię ponadto, jak twierdzi Argyle [1999], wzbudzają ludzie atrakcyjni fizycznie, a dzieje się tak, ponieważ jako obserwatorzy często ulegamy złudzeniu, że takie osoby mają jednocześnie inne pożądane cechy, np. zdrowie, sprawność społeczną czy inteligencję [Feingold 1992]. Czy jest zatem tak, że to czyjaś sympatia pobudza naszą, czy też istnieją inne przesłanki, które warunkują generowanie sympatii względem osób z naszego otoczenia i jednocześnie chęć wejścia z nimi w bliższy, pełniejszy i bardziej satysfakcjonujący kontakt?

Człowiek w ocenie innych ludzi kieruje się niejednokrotnie trwałymi ugruntowanymi konstruktami poznawczymi, do których najczęściej należą role społeczne lub zawodowe, cechy osobowości czy fizyczna charakterystyka ocenianych osób. O ile na percepcję innych osób wygląd może wpływać częściowo, o tyle cechy personalne oraz pełniona funkcja mają na to znaczny wpływ. Do najczęściej wykorzystywanych cech osobowości człowieka w opisie innych ludzi należą inteligencja, asertywność czy wymiary wielkiej piątki (stabilność emocjonalna, ugodowość czy ekstrawersja). Podobnie pełniona funkcja w niektórych środowiskach może bardziej lub mniej wpływać na percepcję innych ludzi, szczególnie wtedy, kiedy oceniający funkcjonuje w pewnej zależności względem ocenianego (na przykład w relacji przełożony–podwładny).

5. Osobowość jako czynnik determinujący charakter relacji np. przełożony–podwładny

Jak wynika z powyższych rozważań, osobowość, a szczególnie jej percepcja, odgrywa ważną rolę w relacjach społecznych. Badania pokazują [Barrick i in. 2001], że osobowość przełożonych wpływa na postawę podwładnych; wysokie wyniki na skali ugodowości, stabilności emocjonalnej, ekstrawersji oraz niskie wyniki w sumien-

ności korelują z oceną podwładnych dotyczącą satysfakcji ze współpracy z przełożonym, ogólną satysfakcją, emocjonalnym zaangażowaniem i fluktuacją kadr.

Ekstrawertycy na stanowiskach kierowniczych na przykład rzadziej spotykają się z wysoką fluktuacją kadr, a jeśli jeszcze są silnie ugodowi, to powodują tym spore zadowolenie u swoich podwładnych i większą chęć do współpracy. Menedżerowie stabilni emocjonalnie okazują mniejszy lęk, wrogość i depresję, w związku czym rzadziej tracą kontrolę i są mniej nerwowi w kontaktach z pracownikami. Natomiast sumienne osoby bywają zależne, zorientowane na osiągnięcia i lubią planowanie, co może wpływać na efektywność kierowników, ale nie na postawy ich podwładnych. Ugodowe osoby są miłsze, bardziej ufne i lepiej ze sobą współpracują, natomiast jednostki otwarte są bardziej kreatywne, działają niestandardowo i posiadają szerokie horyzonty myślowe, ale ta cecha nie determinuje postaw innych i nie ma większego wpływu na charakter współpracy w relacjach przełożony–podwładny [Smith, Canger 2004].

Jeśli osobowość przełożonego ma wpływ na odczuwanie satysfakcji pracowników, to można zakładać, że ta satysfakcja będzie generowała chęć do współpracy, pozytywne nastawienie i tym samym w istocie lepsze relacje, a więc może i większe poczucie dopasowania.

6. Niedopasowanie to koszt

Stoner i Wankel [1996] konfliktem nazywają „spór dwóch osób (...), wynikający z konieczności dzielenia się ograniczonymi zasobami (...) lub zajmowania odmienną pozycję, różnych celów, wartości lub postrzeżeń (...)”. Jak dalej piszą autorzy, do wielu rodzajów konfliktu zalicza się m.in. konflikt między dwiema osobami w danej organizacji, którego przyczyną są najczęściej osobowościowe rozbieżności, a konflikty te są niejednokrotnie uwidaczniane wtedy, kiedy osoby różni rolę odgrywaną w strukturze organizacji. Jak się okazuje, różnice osobowościowe między pracownikami a przełożonym mogą być przyczyną konfliktów w pracy oraz zakłóceń komunikacyjnych w firmie [Kozioł 2005]. Oprócz odmienności charakterologicznej i wyznawanych wartości, przyczynami konfliktów w organizacjach są także rozbieżności wynikające z przekonań czy poglądów członków organizacji, odmienny styl pracy czy brak tożsamy celów [Chmielewska 2012]. Niedopasowanie jednostki do otoczenia (nie tylko organizacyjnego) powoduje napięcie, a w związku z tym uruchamianie mechanizmów obronnych i stres w miejscu pracy.

7. Polityka personalna – wyzwanie dla organizacji

Dzisiejsze wyzwania dla organizacji, zwłaszcza w obszarze zarządzania najcenniejszym zasobem organizacji, ale i oceny przydatności i dopasowania pracowników, to m.in.:

- Kultura organizacji – diagnoza i zmiana.
- Zarządzanie ryzykiem personalnym – CEO succession.
- Zarządzanie talentami organizacji.
- Badanie satysfakcji klienta wewnętrznego.
- Wartościowanie stanowisk pracy – wspieranie procesów.
- Employer Branding.
- CSR – budowa strategii społecznej odpowiedzialności biznesu.
- Audyty, oceny 360, Assessment Centre, Outplacement.
- Zarządzanie wiedzą, zmianą i pomysłami czy badanie kapitału intelektualnego organizacji.

Umiejętna identyfikacja niematerialnego świata wartości może znacznie podnieść efektywność zarządzania w jej materialnym wydaniu oraz pozyskać wiedzę na temat posiadanego przez organizację potencjału pracowniczego i stopnia jego adekwatności w odniesieniu do potrzeb tejże organizacji. Do zadań liderów należy kształtowanie zasobów ludzkich w taki sposób, aby prowadzić do osiągnięcia wspólnych celów, przywiązywać do przedsiębiorstwa i pobudzać do rozwoju oraz poszukiwać obszarów wzajemnych interakcji, które będą wartościowe dla obu stron. Kierownictwo powinno podtrzymywać ducha przedsiębiorczości swoich pracowników, rozwijać ich kreatywność i inicjatywę, tworzyć taką atmosferę, w której będą czuli się partnerami, niezależnie od swego miejsca w hierarchii [Penc 2000] i w której będą mieli poczucie, że znajdują się w odpowiednim dla siebie miejscu.

Według R.M. Kanter: „Organizacja przyszłości wymaga koncentracji działań na polityce kadrowej. Instytucje mają za zadanie pomóc pracownikom zdobyć takie umiejętności i nauczyć ich polegania na własnych siłach, tak, aby mogli zapewnić sobie bezpieczeństwo i utrzymanie, kiedy nie będą mogli liczyć na taką pomoc ze strony pracodawców (...). Aby skutecznie konkurować na rynku, instytucje muszą przyciągać, zatrzymywać, motywować, a nade wszystko skutecznie wykorzystywać umiejętności najbardziej utalentowanych pracowników, jakich będą w stanie znaleźć (...). Ludzie nie będą zainteresowani kładzeniem na szalę swoich talentów, nie otrzymując dostatecznie dużo w zamian. Przedsiębiorstwa stają wobec konieczności zmiany podejścia do tego problemu” [Kanter 1998].

„Zmieni się charakter nie tylko samych organizacji, ale i pracowników. Na rynek pracy wkraczają bowiem ludzie nowych wartości, o odmiennej mentalności od pracowników starszej generacji”. Ludzie ci „mają znacznie mniejszą ochotę na określanie swojej tożsamości przez ścisły związek z organizacją. Wolą raczej traktować siebie jako ludzi niezależnych, którzy są w stanie przeprowadzić się w inne miejsce, jeśli to, w którym się znajdują, nie przypadnie im do gustu (...). Będą oni poszukiwać takich zwierzchników, których rola przywódcza bliższa jest mentorowi i (...) będą skłonni wiązać się z takimi menedżerami i organizacjami, które tworzą prawdziwe poczucie wspólnoty” [Stosik, Morawski 2009]. Zmieni się więc całkowicie stosunek pracowników do organizacji. Powstanie zupełnie nowy układ współzależności. Istotą nowego układu w nowoczesnej organizacji jest transakcja wymienna: inicjatywa

za możliwości. Firma oferuje swoim pracownikom możliwości osiągnięcia osobistego sukcesu, a często nawet środki na pokrycie kosztów kształcenia. W zamian pracownicy obiecują firmie, iż będą wykazywać inicjatywę w tworzeniu wartości dla klientów, a tym samym pomnażać zysk firmy.

Zarządzanie kapitałem ludzkim jest zorientowane na wzrost szeroko pojętej innowacyjności w przeciwieństwie do wcześniej preferowanego wzrostu wydajności. Polityka personalna musi być zorientowana na wyszukiwanie najlepszych kandydatów na poszczególne stanowiska oraz regularne podnoszenie kompetencji i zaangażowania (przede wszystkim intelektualnego) pracowników. W efekcie procesu kształtowania właściwych postaw tworzone są wspólnoty ufnych w swoje kompetencje specjalistów, dla których edukacja i dążenie do mistrzostwa w zawodzie są przedsięwzięciem na całe życie. Inspiracją do wysiłku w ich przypadku jest w większym stopniu możliwość rozwoju zawodowego, daleko idąca samodzielność, ambitne i tworzące wyzwania zadania czy też kontakty nieformalne ponad granicami działów i funkcji przedsiębiorstwa. W centrum uwagi znajduje się klient i wszelkie działania organizacji służą jego wygodzie, lepszej dostępności do oferty, dobremu poinformowaniu oraz poczuciu indywidualnego traktowania. Potrzebni i niezbędni stają się pracownicy potrafiący przede wszystkim tworzyć wiedzę nową, będącą podstawą generowania niespotykanych dotąd, unikatowych innowacji.

8. Podsumowanie

Zarządzanie ludźmi w ujęciu kapitału ludzkiego musi zmierzać w kierunku indywidualizacji podejścia do sytuacji każdego pracownika, praktycznie w każdej dziedzinie spraw personalnych. Oczywiście nie wyklucza to pewnych uogólnień i poszukiwania prawidłowości, lecz te z kolei muszą uwzględniać wiele scenariuszy rozwiązań kadrowych, w danej sytuacji, wobec danego pracownika. Do tego potrzebna jest rozległa, a zarazem pogłębiona w kluczowych aspektach wiedza, umożliwiająca konfigurowanie indywidualnych rozwiązań personalnych. W zasadniczy sposób zmianie musi ulec rola menedżera, który wobec pracowników – profesjonalistów nie może być tradycyjnie rozumianym przełożonym, korzystającym np. z atrybutów władzy formalnej, lecz liderem traktującym partnersko członków swojego zespołu [Stosik, Morawski 2009]. Konieczne wydaje się także poszukiwanie wspólnej wizji i podobieństw, które łączą, dzięki czemu korzyści ze współpracy uzyskują zarówno członkowie organizacji, jak i ona sama.

Literatura

- Argyle M., *Psychologia stosunków międzyludzkich*, PWN, Warszawa 1999.
- Barrick M.R., Mount M.K., Judge T.A., *Personality and performance at the beginning of the new millennium what do we know and where do we go next?*, "International Journal of Selection & Assessment" 2001, vol. 9, s. 9-30.

- Czarnota-Bojarska J., *Dopasowanie człowiek-organizacja i tożsamość organizacyjna*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2010.
- Chęłpa S., Witkowski T., *Psychologia konfliktów*, Warszawa 1995.
- Chmielewska I., *Przyczyny i ocena konfliktów w firmie na podstawie badań przeprowadzonych wśród przedstawicieli medycznych w Polsce*, [w:] *Przedsiębiorczość w socjologii i zarządzaniu*, Wyd. WSPA, Lublin 2012.
- Day D., Bedeian A., *Personality similarity and work related outcomes among African-American Nursing Personnel: A test of the supplementary model of person-environment congruence*, "Journal of Vocational Behavior" 1995, vol. 46, s. 55-70.
- Hobman E.V., Bordia P., Gallois C., *Consequences of feeling dissimilar from others in a work team*, "Journal of Business and Psychology" 2003, vol. 17, nr 3, s. 301-325.
- Kanter R.M., *Pozyskiwanie ludzi dla organizacji przyszłości*, [w:] *Organizacja przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Business Press, Warszawa 1998.
- Kozioł L., *Wybrane aspekty komunikacji interpersonalnej w firmie*, Zeszyty Naukowe MWSE w Tarnowie, 2005, zeszyt 7.
- Kristof-Brown A., Barrick M.R., Stevens C.K. *When opposites attract: a multi-sample demonstration of complementary person-team fit on extraversion*, "Journal of Personality" 2005 Aug;73(4): 935-57.
- Page D., Roberts R., Baugh G., *Superior-subordinate personality type and leniency effect*, "Developments in Business Simulation & Experimental Exercises" 1995, vol. 22, s. 110-115.
- Penc J., *Kreatywne kierowanie*, Placet, Warszawa 2000.
- Schneider B., *The people make the place*, "Personnel Psychology" 1987, vol. 40, s. 437-453.
- Shell M.M., Duncan S.D., *The Effects of Personality Similarity between Superiors and Subordinates on Job Satisfaction*, Missouri Western State University, Department Psychology, 2009.
- Smith M.A., Canger J.M., *Effects of supervisor "Big Five" personality on subordinate attitudes*, "Journal of Business Psychology" 2004, vol. 18, s. 465-481.
- Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie, PWE*, Warszawa 1996.
- Stosik A., Morawski M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim dla menedżerów w sporcie*, AWF, Wrocław 2009.
- Strauss J., Barrick M., Connerley M., *An investigation of personality similarity effects (relational and perceived) on peer and supervisor ratings and the role of familiarity and liking*, "Journal of Occupational and Organizational Psychology", vol. 74, s. 637-657.
- Welch J., Welch S., *Winning znaczy zwyciężać*, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2005.

PROBLEM OF ADJUSTEMENT AS A CHALLENGE FOR A CONTEMPORARY ORGANIZATION

Summary: Every organization wants to recruit valuable personnel who will fit to the organizational and personal requirements. This paper shows how person-organization fit is important and what their conditions in a modern organization are.

Keywords: person-organization fit, employee potential.