

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 430

**Sukces w zarządzaniu kadrami.
Dylematy zarządzania kadrami
w organizacjach krajowych
i międzynarodowych.
Problemy zarządczo-psychologiczne**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Jadwiga Marcinek
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Barbara Cibis
Łamanie: Barbara Szłapka
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne – Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-585-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Grażyna Bartkowiak, Agnieszka Krugielka: Studenci (polscy i zagraniczni) i nauczyciele akademicy wobec pracy pracowników naukowo-dydaktycznych 65+ / Students (Polish and foreign) and academic research staff to academic teachers 65+.....	13
Izabela Bednarska-Wnuk: Znaczenie pomiaru wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników w zarządzaniu kapitałem ludzkim / Significance of organizational measurement of labor mobility in human capital management.....	28
Agata Borowska-Pietrzak: Źródła satysfakcji zawodowej w środowisku pracowników wiedzy na przykładzie prawników / Sources of professional satisfaction in environment of knowledge workers on the example of lawyers.....	38
Joanna Cewińska: Strach w miejscu pracy i jego negatywne konsekwencje / Fear in the workplace and its negative consequences	49
Barbara Chomętowska, Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: DNA lidera według przedstawicieli pokolenia „Z” / DNA of a leader in the view of generation „Z”	58
Michał Dębek, Magdalena Ślęzyk-Sobol: Zarządzanie doświadczeniami pracowników: fundamenty teoretyczno-metodologiczne / Employee experience management: theoretical-methodological essentials.....	69
Katarzyna Durniat, Agnieszka Krupa, Beata Działo: Organizacyjne mechanizmy prewencji i radzenia sobie z mobbingiem z perspektywy specjalistów HR / Organizational mechanisms of anti-mobbing prevention and intervention from HR specialists’ perspective	83
Agnieszka Fornalczyk, Dagmara Just: Narcyzm a orientacja na sprzedaż vs. orientacja na klienta w kontaktach handlowych / Narcissism and sales oriented vs. customer oriented attitude in business situations.....	96
Małgorzata Gableta, Anna Cierniak-Emerych, Agata Pietroń-Pyszczyk, Andrzej Bodak: Kształtowanie warunków pracy z wykorzystaniem partycypacji pracowników jako wyraz respektowania ich interesów / Shaping the working conditions based on employee participation as a manifestation of respect for employee interests	106

Katarzyna Gajek, Gabriel Pawlak: Perspektywa CSR w kontekście ekosystemu mediów społecznościowych. Wybrane przykłady dobrych praktyk w dużych, średnich i małych firmach realizujących działania CSR w obszarze sportu / CSR perspective in the frame of social media ecosystem. The examples of good practice of big, medium and small organizations in the field of sports	117
Łukasz Haromszeki: Rola przywódców organizacyjnych w kształtowaniu postaw wobec pracy / The role of organizational leaders in shaping attitudes towards labour	126
Marek Jabłoński: Istota, odniesienia i atrybuty kompetencji pracowniczych w pracy z informacjami / Essence, references and attributes of employee's competences to work with information	136
Katarzyna Januszkiewicz: Wpływ elastyczności czasowej na funkcjonowanie poznawczo-behawioralne pracowników organizacji międzynarodowych / Influence of time flexibility on the cognitive-behavioral functioning of international organizations employees	145
Dorota Kanafa-Chmielewska, Natalia Bartosz, Irina Piróg-Nabokowa: Wybrane aspekty stylu życia a utrzymanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym / The selected aspects of lifestyle and work-life balance	154
Alicja Keplinger: Organizacyjne zachowania obywatelskie i dzielenia się wiedzą w perspektywie badań / Organizational citizenship behavior and knowledge sharing from the perspective of research	165
Jacek Kopeć: Dylematy zarządzania różnorodnością pracowniczą / Personnel diversity management dilemmas	176
Anna Krasnova: Derekrutacja a budowanie marki pracodawcy / Derecruitment vs. employer branding	185
Beata Krawczyk-Bryłka: Postawy pokolenia Y wobec wirtualnej pracy zespołowej / Y generation attitudes towards virtual teamwork.....	195
Paweł Kuźbik: Relacje przywódcze w warunkach akademickich / Leadership relationships in academic conditions	205
Kamila Madeja-Bień: Rezultaty podejmowanych przez jednostkę autoprezentacji w kontekście rozwoju jej zasobów osobistych / The results of self-presentations as made by an individual in the context of their personal resources development.....	217
Ewa Mazur-Wierzbicka: Spojrzenie na pracownika z perspektywy zarządzania społecznie odpowiedzialnego / Perceiving an employee from the socially responsible perspective	228
Dorota Molek-Winiarska: Psychologiczne i ekonomiczne wskaźniki szacowania stresu zawodowego / Psychological and economic factors in work-related stress measurement	237

Tetiana Shkoda, Alena Ivanova: Zarządzanie zaangażowaniem pracowników utalentowanych w krajach Europy Wschodniej / Management of talented employees engagement in the East European countries	256
Beata Skowron-Mielnik, Julian Dąbrowski: Kompetencje wyróżniające pracowników określanych jako talenty / Distinctive competencies of employees referred as talents.....	265
Agnieszka Springer, Anna Tomala: Rodzaj dominującej motywacji osiągnięć a oczekiwania pracowników wobec działań prorozwojowych organizacji / Achievement motivation vs. employees' expectations about pro-development operations in the organization.....	277
Jagoda Stompór-Świdarska: Dylematy decyzyjne menedżerów w najważniejszych decyzjach zawodowych – perspektywa psychologiczna / Managers' decision-making dilemmas in the most crucial professional decisions – psychological perspective.....	288
Małgorzata Striker: Chory pracownik obecny w pracy – dylematy kierowników / Sick employee present at work – dilemmas of managers.....	296
Dariusz Turek: „Koncepcje człowieka” a nieetyczne zachowania pracowników w organizacji. Mediacyjna rola kompetencji moralnych / „Concepts of human nature” vs. unethical work behaviors. Mediation role of moral competencies.....	305

Wstęp

Oddajemy w ręce Czytelnika drugą publikację stanowiącą rezultat projektu badawczego z cyklu *Sukces w zarządzaniu kadrami*. Przewodnim tematem edycji w roku 2016 – o czym już była mowa we *Wstępie* do PN 429 – są ***Dylematy zarządzania kadrami w organizacjach krajowych i międzynarodowych***. Przypomnijmy też, że o ile w PN 429 dylematy były rozpatrywane w kontekście problemów zarządczo-ekonomicznych, to w tomie niniejszym akcent zostaje przesunięty na problemy zarządczo-psychologiczne. Zatem i w jednym, i w drugim tomie wspólnym punktem odniesienia jest zarządzanie, którego podmiotem oddziałującym i jednocześnie przedmiotem oddziaływania są pracownicy. Z tego też względu obydwie publikacje mają charakter komplementarny. Przy okazji warto zauważyć, że w obu publikacjach terminy „zarządzanie kadrami”, „zarządzanie zasobami ludzkimi” czy „zarządzanie kapitałem ludzkim” są często stosowane zamiennie.

W PN 429 zidentyfikowano sześć zasadniczych obszarów problemowych, do których nawiązywali poszczególni autorzy. Były to: wybrane narzędzia realizacji celów zarządzania zasobami ludzkimi, ewaluacja kompetencji i inwestycje w rozwój kapitału ludzkiego, kapitał ludzki i kompetencje pracownicze w perspektywie międzynarodowej, przywództwo i rozwiązania kadrowo-zarządcze w sektorze publicznym, dylematy logiczne i analityczne w teorii i praktyce zarządzania zasobami ludzkimi oraz nowa gospodarka i nowe trendy. Zatem przyjmowana przez autorów perspektywa dotycząca dylematów była stosunkowo szeroka. Podobnie rzecz się ma w niniejszym tomie. Chociaż i tutaj artykuły uporządkowano według kolejności alfabetycznej nazwisk ich autorów, to w strukturze problemowej PN 430 można wyodrębnić sześć zasadniczych obszarów tematycznych.

Jednym z nich są czynniki pozaekonomiczne warunkujące postawy i motywacje pracowników. Autorzy zainteresowani tą problematyką podjęli dyskusję m.in. nad takimi zagadnieniami, jak: kształtowanie warunków pracy z wykorzystaniem partycypacji pracowników jako wyrazu respektowania ich interesów, źródła satysfakcji zawodowej w środowisku pracowników wiedzy, organizacyjne zachowania obywatelskie i dzielenia się wiedzą, motywacja osiągania celów a oczekiwania pracowników wobec działań prorozwojowych organizacji czy postawy pokolenia Y wobec wirtualnej pracy zespołowej.

W niniejszym tomie można też wyodrębnić obszar, którego problematyka dotyczy negatywnych zjawisk w organizacji i metod przeciwdziałania im. W tej grupie artykułów prezentowane są wnioski badawcze i refleksje dotyczące: strachu w miejscu pracy i jego negatywnych konsekwencji, organizacyjnych mechanizmów prewencji i przeciwdziałania mobbingowi, korelacji narcyzmu z orientacją na sprzedaż czy też orientacją na klienta w kontaktach handlowych, nieetycznych zachowań

pracowników w organizacji oraz dylematów kierowników związanych z obecnością w pracy pracowników chorych.

Zainteresowanie wśród autorów wzbudza też problematyka funkcjonowania organizacji z perspektywy jednostki i jej kompetencji. Artykuły, które można tutaj tematycznie przypisać, dotyczą utrzymania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, rezultatów podejmowanych przez jednostkę autoprezentacji jako elementu rozwoju jej zasobów osobistych, wpływu elastyczności czasowej na funkcjonowanie poznawczo-behawioralne pracowników organizacji międzynarodowych, atrybutów kompetencji pracowniczych w pracy z informacjami i kompetencji wyróżniających pracowników określanych jako talenty.

Wśród zgromadzonych referatów pojawiają się również takie, dla których wspólnym mianownikiem są marka i odpowiedzialność społeczna pracodawcy. Autorzy w swoich pracach koncepcyjnych i badawczych podejmują kwestie związane z perspektywą CSR w kontekście ekosystemu mediów społecznościowych, postrzeganiem pracownika z perspektywy zarządzania społecznie odpowiedzialnego, dylematami zarządzania różnorodnością pracowniczą oraz z relacjami, jakie pojawiają się między derekrutacją a budowaniem marki pracodawcy.

Jeszcze inny zbiór artykułów stanowią prace poświęcone przywództwu i decyzjom menedżerskim. W tym zakresie poruszane zagadnienia dotyczą roli przywódców organizacyjnych w kształtowaniu postaw wobec pracy, sylwetki lidera według przedstawicieli pokolenia „Z”, relacji przywódczych w warunkach akademickich, jak również dylematów decyzyjnych menedżerów w najważniejszych decyzjach zawodowych.

Ostatni wyodrębniający się obszar problemowy stanowią pomiary oraz analizy ilościowe i jakościowe miękkich obszarów zarządzania. Przedmiotem zainteresowania autorów są psychologiczne i ekonomiczne wskaźniki szacowania stresu zawodowego, znaczenie pomiaru wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników w zarządzaniu kapitałem ludzkim, zarządzanie doświadczeniami pracowniczymi w handlu i usługach, zarządzanie zaangażowaniem utalentowanych pracowników w krajach Europy Wschodniej czy też studenci (polscy oraz zagraniczni) i nauczyciele akademicy wobec pracy pracowników naukowo-dydaktycznych stanowiących tzw. kategorię 65+.

Kończąc bardzo ogólne omówienie zawartości niniejszej publikacji, pragniemy przypomnieć, że głównym celem realizowanego projektu jest zaprezentowanie wyników badań teoretycznych i empirycznych w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, podzielenie się doświadczeniami badawczymi i wywodzącymi się z praktyki gospodarczej, podjęcie dyskusji i wymiana myśli oraz wskazanie nowych obszarów badań. Zarządzanie zasobami ludzkimi, w wymiarze zarówno naukowym, jak i praktycznym, ma charakter interdyscyplinarny. W naszej ocenie ta interdyscyplinarność znajduje swoje odzwierciedlenie w różnorodności dylematów i ich rozstrzygnięć publikowanych w tym i w poprzednim tomie Prac Naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Żywimy nadzieję, że Czytelnicy podzielą tę opinię.

Życzymy zatem miłej lektury, która być może stanie się natchnieniem do kontynuowania podjętych tutaj rozważań koncepcyjnych czy też inspiracją do nowych badań empirycznych. Pragniemy też złożyć podziękowania wszystkim Autorom, zarówno tym, którzy już od 23 lat wspierają nas w naszym przedsięwzięciu, jak i tym, którzy dołączyli do nas w ostatnim czasie.

Na zakończenie, podobnie jak to uczyniliśmy w tomie poprzednim, pragniemy Czytelnikom zadedykować pewną sentencję. Wywodzi się ona z przyjętego encyklopedycznego założenia, że dylemat to wybór między różnymi racjami, które są równorzędne bądź to w ich niedogodności, bądź to w ich atrakcyjności. Nasza sentencja odnosi się do wielości i różnorodności dylematów zaprezentowanych w obu tomach, a brzmi następująco:

Jeżeli nie ma równowagi w ocenie racji i wyboru – dwóch encyklopedycznych komponentów dylematu – to czy im większy wybór atrakcyjnych racji, tym mniejsza atrakcyjność samego wyboru, czy też im mniejszy wybór atrakcyjnych racji, tym większa atrakcyjność samego wyboru? Oto jest dylemat.

dr hab. Marzena Stor, prof. UE
Katedra Zarządzania Kadrami
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

dr Agnieszka Fornalczyk
Instytut Psychologii
Uniwersytet Wrocławski

Katarzyna Januszkiewicz

Uniwersytet Łódzki

e-mail: katarzynaj@uni.lodz.pl

WPLYW ELASTYCZNOŚCI CZASOWEJ NA FUNKCJONOWANIE POZNAWCZO- -BEHAWIORALNE PRACOWNIKÓW ORGANIZACJI MIĘDZYNARODOWYCH¹

INFLUENCE OF TIME FLEXIBILITY ON THE COGNITIVE-BEHAVIORAL FUNCTIONING OF INTERNATIONAL ORGANIZATIONS EMPLOYEES

DOI: 10.15611/pn.2016.430.13

JEL Classification: D23

Streszczenie: Praca w organizacjach międzynarodowych wiąże się z koniecznością prowadzenia działań w zróżnicowanych kontekstach organizacyjnych. Dostosowanie się do tych nowych warunków wymaga od organizacji nowego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi, od pracowników natomiast znacznej elastyczności w zakresie zachowań organizacyjnych, która może być manifestowana w różnych formach (elastyczność zadaniowa, funkcjonalna, przestrzenna, czasowa). W niniejszym artykule rozważania zawężono do próby odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób praca w organizacjach międzynarodowych wpływa na szczególnie wymiar zachowań – elastyczność czasową jednostki i jakie to może mieć konsekwencje dla funkcjonowania jednostki w aspekcie poznawczym i behawioralnym. W oparciu o literaturę przedmiotu dokonano przeglądu badań na temat istoty rytmów okołodobowych oraz znaczenia ich synchronizacji dla aktywności zawodowej jednostki.

Słowa kluczowe: zachowania organizacyjne; rytmy okołodobowe.

Summary: Working in international organizations is connected with the necessity of acting in diverse organizational contexts. Adapting to the new environment requires from organizations a new approach to human resources management, however, from employees, significant flexibility in terms of organizational behavior, which can be manifested at different levels. This article considers in what way the work of international organizations influences the behavior of a particular dimension – time flexibility of the individual and consequences it may have for the functioning of employees in cognitive and behavioral aspect. Based on the literature research on the nature of circadian rhythms and the importance of their synchronization were reviewed.

Keywords: organizational behaviour, circadian rhythms.

¹ Artykuł powstał w ramach tematu badawczego pt. *Metodyka badań społecznych aspektów zarządzania (SAZ)* realizowanego w 2015 r. w Katedrze Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego (KZ/1/S/NB/2015); kierownik projektu: dr K. Januszkiewicz.

1. Wstęp

Proces globalizacji zmienił w sposób radykalny współczesny charakter relacji pracownik–organizacja. Dotychczasowe lokalne partnerstwo, wyrażające się poszukiwaniem pracodawcy w najbliższym otoczeniu, zastąpione zostało partnerstwem globalnym, w ramach którego pracownik może szukać pracodawcy bez ograniczeń wynikających z jego bezpośredniej niedostępności. Rozwiązanie więzów przestrzeni i czasu sprawia, że realizacja zadań odbywa się często w bardzo zróżnicowanym środowisku, odmiennym dla pracownika zarówno pod względem kulturowym, jak i organizacyjnym. Dostosowanie się do tych nowych warunków wymaga od organizacji nowego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi [Pocztowski 2002, s. 14; Miś 2006, s. 101], od pracowników natomiast znacznej elastyczności w zakresie zachowań organizacyjnych. Elastyczność zachowań organizacyjnych może być manifestowana na różnych poziomach, dlatego też rozważania w niniejszym artykule zawężono do próby odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób praca w organizacjach międzynarodowych wpływa na szczególny wymiar zachowań – elastyczność czasową jednostki i jakie to może mieć konsekwencje dla funkcjonowania jednostki w aspekcie poznawczym i behawioralnym.

2. Elastyczność zachowań organizacyjnych pracowników – perspektywa organizacji czasu pracy

Elastyczność, rozumiana jako umiejętność dostosowywania się i reagowania organizacji na zmiany zachodzące w otoczeniu, jest obecnie jedną z podstawowych charakterystyk współczesnych organizacji (por. [Krupski 2008; Osbert-Pociecha 2011]). Cecha ta nabiera szczególnego znaczenia w przypadku zarządzania organizacjami międzynarodowymi, gdzie realizacja zadań wiąże się często z synchronizacją działań prowadzonych w różnych strefach czasowych, w różnym systemie organizacji dnia pracy.

Zdaniem A. Pocztowskiego, istotą szeregu działań uelastyczniających organizację jest znalezienie optymalnych rozwiązań uwzględniających z jednej strony dążenie pracownika do decydowania o własnym czasie pracy, z drugiej natomiast dążenie organizacji do zapewnienia tzw. suwerenności produkcji poprzez „odsprężenie czasu trwania procesów technologicznych od czasu pracy” [Pocztowski 2007, s. 123]. W ujęciu ogólnym pojęcie elastyczności zachowań organizacyjnych należy zatem odnieść do sposobu radzenia sobie pracowników ze zmianami, który pozwala im na zachowanie pozycji lub rozwój w ramach posiadanego przez nich potencjału i potencjału organizacji, w której są zatrudnieni.

Tak rozumiana elastyczność ma charakter poliformiczny. Traktowanie jej jako ogólnej cechy zachowań organizacyjnych jest dużym uproszczeniem i nadużyciem. Zarówno forma, jak i zakres uczestnictwa jednostki w rzeczywistości organizacyjnej może mieć zróżnicowany charakter, dlatego też celowe wydaje się wyróżnie-

nie czterech podstawowych form elastyczności zachowań pracowników, odnoszących się do:

- elastyczności zadaniowej (zmiana w zakresie zadań realizowanych w procesie pracy),
- elastyczności funkcyjnej (zmiana funkcji pełnionych w organizacji),
- elastyczności przestrzennej (zmiana miejsca wykonywania pracy, np. inne miasto, państwo, kontynent),
- elastyczności czasowej (zmiana w zakresie czasu pracy lub formy zatrudnienia).

Przedmiotem rozważań w niniejszym artykule jest ostatnia z wymienionych kategorii – elastyczność czasowa, będąca odpowiedzią pracowników na uelastycznianie czasu pracy przez organizacje, wyrażające się m.in. poprzez: zmienność i różnorodność stosowanych przez organizacje form czasu pracy, zróżnicowanie czasu pracy dla poszczególnych pracowników i grup pracowniczych, zróżnicowanie czasu rozpoczynania i kończenia pracy dla poszczególnych pracowników i grup pracowniczych, oddzielenie indywidualnego czasu pracy pracownika od ogólnego czasu pracy w organizacji, decentralizację kompetencji w zakresie czasu pracy w organizacji oraz możliwość wpływania przez pracownika na regulację czasu pracy w przedsiębiorstwie [Skowron-Mielnik 2001, s. 45–51].

Zaprezentowana powyżej wielość i zróżnicowanie form kształtowania środowiska organizacyjnego w kontekście czasu pracy sprawia, iż elastyczność czasowa zachowań organizacyjnych pracowników może być manifestowana w jakościowo odmiennych wymiarach, odnoszących się do elastyczności form zatrudnienia, elastyczności organizacji pracy oraz elastyczności aktywności okołodobowej jednostki. Pierwszy z wymienionych wymiarów, elastyczność form zatrudnienia, obejmuje szeroką gamę kontraktów o różnorodnych konstrukcjach i treściach. W literaturze przedmiotu najczęściej określa się je poprzez negację do tradycyjnego zatrudnienia – na czas nieokreślony, w pełnym wymiarze czasu pracy, pod ścisłym kierownictwem pracodawcy, w stałych godzinach pracy (por. [Hilarowicz, Osika 2009, s. 233]).

Istotą zachowań organizacyjnych manifestowanych w ramach elastyczności organizacji pracy jest brak standardowych procedur związanych z czasem wykonywania zadań. Dotyczy to zarówno sytuacji, gdy pracownik samodzielnie ustala harmonogram pracy, jak i sytuacji, gdy musi pozostawać w gotowości i dostosowywać się do działań podejmowanych przez innych pracowników. Elastyczność aktywności okołodobowej jednostki jest kategorią najbardziej jakościowo odmienną i związana jest z rytmemi biologicznymi, a dokładniej z dyspozycją jednostki do pracy w różnych okresach cyklu okołodobowego. Dyspozycja taka jest bardzo istotna z punktu widzenia podejmowania pracy zmianowej, ostatnio jednak z uwagi na coraz częstsze wykorzystywanie elastycznej organizacji pracy nabiera również znaczenia w odniesieniu do „tradycyjnego” stosunku pracy, wykonywanej jednak w zróżnicowanym środowisku organizacyjnym.

Należy zaznaczyć, iż dwa ostatnie wymiary elastyczności czasowej w organizacjach międzynarodowych, w których często wymagana jest koordynacja działań

pracowników z bardzo odległych od siebie zakątków świata, nabierają szczególnie znaczenia, wymagają bowiem od pracowników pracy poza naturalnym, wyznaczanym przez zegar biologiczny rytmem dnia i nocy. Wykorzystywanie nowoczesnych rozwiązań teleinformatycznych, które działają niezależnie od pory dnia czy nocy (poranne maile z wyznaczeniem zadań na dany dzień czy telekonferencje statutowe), dla niektórych pracowników w zespołach międzynarodowych mogą oznaczać konieczność zachowania gotowości zawodowej o zbyt wczesnej lub zbyt późnej porze dnia.

Podobne zagrożenia niesie konieczność odbywania częstych podróży służbowych związanych ze zmianą stref czasowych, która oznacza dla pracownika nie tylko alokację przestrzenną, ale również, a nawet przede wszystkim wymóg zachowania sprawności poznawczej, pomimo niezgodności cyklu wewnętrznego z warunkami zewnętrznymi. I choć wydaje się, że w powszechnej świadomości wiedza na temat tych ograniczeń jest obecna, to stwierdzić należy, iż ma ona charakter powierzchowny i rzadko bywa wykorzystywana w praktyce zarządzania.

3. Rytm okołodobowe i ich wpływ na funkcjonowanie zawodowe

Według Światowej Organizacji Zdrowia (WHO) zdrowie to dobry stan fizyczny i psychiczny oraz wzajemna synchronizacja ważnych dla życia biorytmów. O ile jednak dwa pierwsze człony definicji, traktujące o dobrostanie fizycznym i psychicznym, nie budzą dziś niczyjego zdziwienia, to dbałość o synchronizację ważnych dla życia biorytmów, szczególnie u osób aktywnych zawodowo, pozostawia wiele do życzenia. Wydaje się, że jedną z podstawowych przyczyn takiego stanu rzeczy jest niewystarczająca wiedza na temat rytmów okołodobowych człowieka i ich znaczenia dla funkcjonowania behawioralnego, poznawczego i emocjonalnego również w sytuacji zawodowej.

Rytm biologiczny to regularne, odtwarzalne oraz niezależne od czasu zmiany funkcji fizjologicznych, przy czym warto zaznaczyć, iż u człowieka występuje szeroki zakres stanów behawioralnych, poczynając od snu głębokiego, poprzez sen lekki, sen REM, aż do dwóch stanów czuwania: czuwania spoczynkowego oraz czuwania z koncentracją uwagi. Każdemu z tych stanów odpowiada określony wzorzec aktywności elektrycznej mózgu [Ganong 2007, s. 192]. W ciągu doby można zaobserwować pewną cykliczność występowania tych stanów i związanych z nimi zmian, ponieważ dobowy rytmika snu i czuwania pokrywa się z wahaniami innych funkcji fizjologicznych, takich jak wydzielanie hormonów, regulacja przemiany materii, regulacja ciepłoty ciała, czynność przewodu pokarmowego, wydalanie moczu i wiele innych. Funkcje te mogą wtórnie wpływać na czynność układu nerwowego i decydować o wydolności psychicznej człowieka [Sadowski 1973, s. 269]. Owa cykliczność następujących po sobie zmian ma charakter celowy. Powracające wyższe i niższe sprawności umożliwiają równowagę między okresami obciążenia i od-

poczynku, dzięki czemu organizm jest w stanie funkcjonować w sposób optymalny [Pflugbeil 1994, s. 7–10].

Ze względu na czas trwania cyklu w literaturze przedmiotu najczęściej wymienia się rytmy:

- Ultradianalne – równe lub krótsze niż 20 godzin (np. rytmy perystaltyczne, tętno, oddech, elektroencefalograficzne). Do funkcji psychicznych charakteryzujących się rytmem ultradianalnym o okresie 90 minut należy tzw. podstawowy rytm aktywności – odpoczynku (*basic rest-activity cycle*) oraz zdolność przenoszenia uwagi [Marek, Fąfrowicz 1998, s. 227];
- cirkadianalne – okołodobowe, od 20 do 28 godzin (sen–czuwanie, procesy metaboliczne); zmienność dobową wykazuje szereg funkcji psychicznych, np. czas reakcji, pamięć, subiektywne poczucie senności i pobudzenia, wydajność pracy umysłowej, poczucie czasu, wykorzystywania złożonych procesów poznawczych [Fronczyk 2012, s. 16];
- okołotygodniowe, o okresie ok. 7 dni; są to głównie rytmy dotyczące funkcjonowania społecznego, np. tygodniowe cykle pracy oraz nauki szkolnej, które znajdują odzwierciedlenie w tygodniowych zmianach nastroju [Larsen, Kasimatis 1990, s. 170];
- okołomiesięczne, trwające ok. 30 dni, np. cykl menstruacyjny u kobiet;
- okołoroczne, o okresie ok. 12 miesięcy; zaliczyć do nich można rytm sprawności fizycznej, wydolności układu odpornościowego, podatność na różne choroby, np. depresję czy chorobę wrzodową [Fronczyk 2012, s. 16].

Poza kryterium czasu, rytmy biologiczne można podzielić również ze względu na źródło pochodzenia, wyróżniając rytmy endogenne (biologiczne, mające swoje źródło w samym organizmie) oraz egzogenne, będące wynikiem oddziaływania środowiska zewnętrznego. U człowieka ważnymi synchronizatorami rytmów są czynniki psychologiczne, społeczne i cywilizacyjne, określane mianem synchronizatorów socjalnych [Zawilska i in. 2008, s. 62], do których w środowisku organizmowym zaliczyć należy przede wszystkim formę i organizację procesów pracy.

Większość rytmów ma jednak charakter mezogeny, ponieważ na funkcjonowanie jednostki nakładają się dwie perspektywy: uwarunkowania biologiczne i oddziaływania środowiskowe. O ile jednak w przypadku niektórych rytmów (zwłaszcza tych dotyczących funkcjonowania społecznego) dominacja czynników zewnętrznych w większym stopniu może wpływać na emocje i nastrój, to w przypadku rytmów bardziej zdeterminowanych biologicznie czynniki egzogenne powodujące rozbieżności między zegarem biologicznym a cyklem dobowym wpływają w sposób istotny na funkcjonowanie behawioralne i poznawcze jednostki. Z punktu widzenia efektywności i wydajności działania pracowników najbardziej optymalnym rozwiązaniem jest sytuacja, gdy okresy czuwania i snu są zsynchronizowane z maksymalnym i minimalnym poziomem aktywności innych narządów ustroju, tak by zapewnić organizmowi cykliczność i związaną z nim równowagę w działaniu [Sadowski 1973, s. 269–270].

Badania na temat wpływu rytmów okołodobowych na funkcjonowanie zawodowe jednostki prowadzone są już od wielu lat. W początkowej fazie dotyczyły one głównie osób pracujących w rytmie zmianowym. Dowiedziono m.in., iż osoby pracujące na nocnych zmianach często doświadczają zarówno fizycznych, jak i poznawczych trudności [Zimbardo, Gerrig 2012, s. 195], których przyczyną jest występowanie stanu przewlekłej desynchronizacji zewnętrznej spowodowanej koniecznością przystosowywania się faz rytmów endogennych do faz synchronizatorów zewnętrznych, za każdym razem, gdy ma miejsce przejście ze zmiany rannej lub popołudniowej na nocną, i odwrotnie [Zużewicz 2014]. Warto przy tym zauważyć, iż zaburzenia przebiegu rytmów okołodobowych człowieka w przypadku elastyczności czasowej dotyczą nie tylko rozluźnienia spójności fazowej między rytmami, ale także zmiany charakterystyk pojedynczych rytmów, co może mieć szczególne znaczenie w przypadku elastycznych form organizacji pracy.

Negatywne skutki pracy w systemie zmianowym znane były już od dawna, jednak dopiero najnowsze badania naukowców z uniwersytetów w Swansea i Tuluzie pokazały, w jakim stopniu ten rodzaj pracy upośledza funkcje psychiczne człowieka. Celem badania była ocena chroniczności i odwracalności wpływu pracy zmianowej na zdolności poznawcze. Testom obejmującym badanie zdolności zapamiętywania, zdolności poznawczych i szybkość reakcji poddano 3 tysiące Francuzów pracujących na zmiany. Na podstawie uzyskanych wyników dowiedziono, że praca zmianowa osłabia pamięć, zmniejsza szybkość przetwarzania informacji, zaburza ogólne zdolności poznawcze, potwierdzając tym samym, że długofalowe skutki pracy zmianowej są negatywne nie tylko dla zdrowia fizycznego, ale także wpływają źle na możliwości umysłowe człowieka. Wyniki badań potwierdziły również, iż praca w nieunormowanych godzinach przyspiesza starzenie mózgu, jednak jak wykazano, proces ten jest odwracalny. Zdaniem naukowców, po okresie 10 lat pracy zmianowej potrzeba 5 lat, aby mózg zdołał się zregenerować i powrócił do prawidłowego rytmu [Marquie i in. 2015].

Ten kierunek badań uznać należy za szczególne istotny, gdyż negatywny wpływ pracy poza naturalnym rytmem okołodobowym na funkcjonowanie poznawcze człowieka trudno jest zauważyć w codziennych sytuacjach. Wyraźnie ujawnia się dopiero wtedy, gdy trzeba wykonać zadania wymagające zaangażowania wyższych procesów psychicznych w warunkach deficytu czasu. Symptomatyczny w tym kontekście jest fakt, iż niektóre katastrofy zawinione przez człowieka wydarzyły się właśnie podczas nocnej zmiany (dwie katastrofy elektrowni atomowych: Three Miles Island – USA, 28 marca 1979 r., godz. 04:00; Czarnobyl – Ukraina, 26 kwietnia 1986 r., godz. 02:23; katastrofa zakładów chemicznych w Bhopal – Indie, 3 grudnia 1984 r., godz. 00:40).

Badania dotyczące wpływu rytmów biologicznych na funkcjonowanie zawodowe jednostek coraz częściej wychodzą jednak poza problematykę pracy zmianowej, uwzględniając również specyfikę pracy w oparciu o elastyczne formy organizacji czasu. Wśród procesów psychicznych wrażliwych na zmienność okołodobową najczęściej wymienia się wrażliwość na bodźce słuchowe i wzrokowe, koordyna-

cję wzrokowo-ruchową, aktywność poznawczą oraz nastrój (por. [Ciarkowska 2003, s. 185]), co potwierdza, iż wszelkie doraźne zmiany „wyuczonych” cykli praca–wypoczynek prowadzą do desynchronizacji rytmów biologicznych, powodując osłabienie zdolności adaptacyjnych organizmu [Terelak 2005, s. 46]. Stres jest zatem powszechnym następstwem elastyczności czasowej pracowników, zakłócającej nawyki związane ze snem i skutkującej zmęczeniem. Warto przy tym zauważyć, iż zmęczenie wynikające z desynchronizacji rytmów może oddziaływać dwójako: z jednej strony predestynując pracownika do doświadczania stresu, z drugiej jednak wzmacniając oddziaływanie dowolnego istniejącego wcześniej czynnika stresogenego. Wyniki badań wskazują, iż stres i zmęczenie w największym stopniu dotyczą osób pracujących w porze nocnej [Orlak 2014, s. 20].

Istotną rolę odgrywa również w tym przypadku obciążenie psychiczne, czego dowiedziono w niedawnych badaniach nad różnicami między osobami pracującymi w dzień i w nocy pod względem narażenia na fizyczne i psychospołeczne czynniki ryzyka zawodowego w sektorze opieki nad osobami starszymi w Danii. Uzyskane wyniki pozwoliły stwierdzić, iż w porównaniu z pracującymi w dzień osoby, które stale pracują w nocy, poza naturalnym rytmem organizacyjnym, są bardziej narażone na obniżoną kontrolę w pracy, niskie wsparcie społeczne ze strony przełożonych oraz przemoc fizyczną i psychiczną, a także wysokie wymagania fizyczne [Orlak 2014, s. 24]. Ponadto ryzyko zmęczenia i stresu w przypadku elastyczności czasowej wzrasta w wyniku częstego powtarzania schematu „późny koniec–wczesny początek pracy”, co jest znacznie bardziej stresogenne dla organizmu niż praca w porze nocnej.

Nieco odmienną kategorią danych dotyczących elastyczności czasowej są badania osób często podróżujących samolotem, doświadczających stresu chronobiologicznego, którego istotą w przypadku nagłej zmiany strefy czasu jest rozbieżność między „czasem fizjologicznym”, odliczanym zgodnie z warunkami fotoekologicznymi miejsca wylotu, a czasem astronomicznym i synchronizatorem socjalnym w miejscu przylotu. Owa rozbieżność, zwana desynchronizacją, powoduje m.in.: zaburzenia snu, senność i zmęczenie w ciągu dnia, dezorientację, dekoncentrację uwagi, kłopoty z pamięcią, rozdrażnienie, nieracjonalne postępowanie, zaburzenia gastryczne, odwodnienie, redystrybucję płynów w obwodzie [Waterhouse i in. 1998, za: Tryniszewska 2012, s. 39]. Niezgodność pomiędzy czasem biologicznym a czasem lokalnym powoduje zaburzenia w przebiegu rytmów okołodobowych człowieka, począwszy od momentu nagłej zmiany strefy czasu aż do wystąpienia resynchronizacji rytmów do nowej strefy czasu [Tryniszewska 2012, s. 39]. Przy czym należy zaznaczyć, iż zegar biologiczny łatwiej dostosowuje się do dłuższych dni niż do krótszych, dlatego też podróże na wschód (kiedy odejmujemy godziny od czasu podstawowego) powodują silniejsze zaburzenia niż podróże na zachód, kiedy zyskujemy czas [Zimbardo i in. 2010, s. 211–212]. Wyniki badań wskazują ponadto, że względna równowaga mierzona standardowymi testami sprawności u osób podróżujących na zachód wracała między 2 a 4 dniem, natomiast u osób podróżujących na

wschód dopiero po upływie 9 dni od podróży [Zimbardo, Gerrig 2012, s. 195]. Trudno oczywiście oczekiwać, by pracownicy podczas podróży służbowych mieli zagwarantowany dodatkowy czas na aklimatyzację, dane te należałoby jednak z całą pewnością uwzględnić w trakcie planowania harmonogramu spotkań.

4. Zakończenie

Rozpowszechnienie nietypowych pór i elastycznych systemów pracy jest znakiem współczesnej gospodarki globalnej, której produktem jest coraz częściej informacja, elementem kluczowym zaś komunikacja nierespektująca stref czasowych [Kontrymowicz-Ogińska 2011, s. 14]. Pracownicy organizacji międzynarodowych, stając się częścią globalnej społeczności, często nieświadomie poddają się procesom dezorganizującym ich rytm pracy. Czasami konieczność synchronizacji działań z innymi podmiotami może się wiązać z dostosowaniem swojego rytmu dnia do pracy w innej sferze czasowej. Czasami jednak jest to tylko iluzoryczna potrzeba dostępności, bycia w ciągłym kontakcie, która skłania jednostkę do kompulsywnego sprawdzania poczty elektronicznej. Te pozornie nic nieznaczące działania wydłużają jednak czas pracy, a kontaminacja sfer życia przebiega niezauważenie. Nie oznacza to jednak, że organizm również nie dostrzega tych zmian. Ograniczona wydolność procesów psychicznych sprawia, że funkcjonowanie poznawcze i behawioralne osób pracujących poza naturalnym rytmem biologicznym jest upośledzone. Charakter tych zmian często jednak skłania pracowników do przypisywania ich źródeł zmęczeniu i bagatelizowania skutków. Dlatego tak ważne dla praktyki zarządzania wydają się działania z zakresu promocji zdrowia, zwiększające świadomość istoty i znaczenia chronobiologii. Znajomość ograniczeń organizmu z pewnością zwiększy świadomość i pozwoli na bardziej odpowiedzialną i efektywną organizację pracy, szczególnie dziś, w dobie uelastyczniania zarówno organizacji, jak i pracowników.

Literatura

- Ciarkowska W., 2003, *Przyczyny i przejawy różnic indywidualnych w przebiegu rytmów dobowych u ludzi*, [w:] Marszał-Wiśniewska M. (red.), *Psychologia różnic indywidualnych. Wybrane zagadnienia*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Fronczyk K., 2012, *Rola dojrzwania biologicznego oraz czynników psychospołecznych w kształtowaniu się chronotypu*, Wydawnictwo Liberi Libri, Warszawa.
- Ganong W.F., 2007, *Fizjologia*, Wydawnictwo Lekarskie PZWL, Warszawa.
- Hilarowicz A., Osika G., 2009, *Analiza procesu uelastyczniania działań personalnych pod kątem kulturowych uwarunkowań związanych z organizacją czasu*, [w:] Sułkowski Ł., Waniek K. (red.), *Studia z Zarządzania Międzykulturowego*, cz. 2, Seria SWSPiZ: Studia i Monografie, nr 22, Łódź.
- Kozłowski S., 2011, *Granice przystosowania*, Wydawnictwo Wiedza Powszechna, Warszawa.
- Kontrymowicz-Ogińska H., 2011, *Chronotyp: Aspekty behawioralne, korelaty osobowościowe, konsekwencje zdrowotne*, Wydawnictwo Księgarnia Akademicka, Kraków.
- Krupski R., 2008, *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

- Larsen R., Kasimatis M., 1950, *Individual differences in entrainment of mood to the weekly calendar*, Journal of Personality and Social Psychology, 1990 (58).
- Marek T., Fąfrowicz M., 1998, *Specyfika pracy zmianowej operatora*, [w:] Iskra-Golec I., Costa G., Folkard S., Marek T., Pokorski J., Smith L. (red.), *Stres pracy zmianowej. Przyczyny, skutki, strategie przeciwdziałania*, Wydawnictwo Universitas, Kraków.
- Marquié J., Tucker P., Folkard S., Gentil C., Ansiau D., 2015, *Time of day of cognitive tests might distort shift-work study results*, Occupational and Environmental Medicine, no. 72 (5).
- Miś A., 2006, *Zarządzanie karierą globalną – perspektywa organizacyjna*, [w:] Listwan T., Witkowski S.T. (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Kapitał ludzki w organizacjach międzynarodowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Orlak K., 2014, *Stres w pracy oraz jego wpływ na występowanie wypadków przy pracy i stan zdrowia osób pracujących*, Stowarzyszenie Zdrowa Praca, Warszawa.
- Osbert-Pociecha G., 2011, *Zdolność do zmian jako siła sprawcza elastyczności organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Pflugbeil K.J., 1994, *Bio-topping*, Wydawnictwo Lekarskie PZWL, Warszawa.
- Pflugbeil K.J., 2000, *Zegar biologiczny. Życie w zgodzie z rytmem natury*, Wydawnictwo ASTRUM, Wrocław.
- Pocztowski A., 2002, *Istota i kontekst międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] Pocztowski A. (red.), *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Pocztowski A., 2007, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo PWE, Warszawa.
- Roenneberg T., 2012, *Internal Time, Chronotypes, Social Jet Lag, and Why You're so Tired*, Harvard University Press.
- Sadowski B., 1973, *Biologiczne mechanizmy zachowania*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Skowron-Mielnik B., 2001, *Zarządzanie czasem pracy w przedsiębiorstwie. Podstawy elastycznego kształtowania czasu pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Terelak J.F., 2005, *Psychologia organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Tryniszewska N., 2012, *Chronotyp, poziom deficytu snu oraz zmęczenia chronicznego w grupach zawodowych pilotów oraz personelu pokładowego*, The Polish Journal of Aviation Medicine and Psychology, no. 4 (18).
- Waterhouse J., Minors D., Waterhouse M., 1998, *Twój zegar biologiczny. Jak żyć z nim w zgodzie*, Wydawnictwo Książka i Wiedza, Warszawa.
- Zawilska J.B., Żytkowski A., Woldan-Tambor A., Nowak M.A., Andrzejczak D., 2008, *Okolodobowy typ aktywności (chronotyp) a pora i długość snu u młodzieży i osób dorosłych*, Via Medica, Sen, t. 8, nr 2.
- Zimbardo P.G., Gerrig R.J., 2012, *Psychologia i życie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Zimbardo P.G., Johnson R.L., McCann V., 2010, *Psychologia Kluczowe koncepcje: Struktura i funkcje świadomości*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Zużewicz K., 2014, *Nauka o pracy: bezpieczeństwo, higiena i ergonomia*, Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy (CIOP-PIB), Warszawa.