

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 osiągnięcia 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

Agnieszka Springer

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu
e-mail: agnieszka.springer@wsb.poznan.pl

Anna Tomala

www.annatomala.pl
e-mail: info@annatomala.pl

RODZAJ DOMINUJĄCEJ MOTYWACJI OSIĄGNIĘĆ A OCZEKIWANIA PRACOWNIKÓW WOBEC DZIAŁAŃ PROROZWOJOWYCH ORGANIZACJI

ACHIEVEMENT MOTIVATION VS. EMPLOYEES' EXPECTATIONS ABOUT PRO-DEVELOPMENT OPERATIONS IN THE ORGANIZATION

DOI: 10.15611/pn.2016.430.25

JEL Classification: M51, M53

Streszczenie: W artykule podjęto tematykę zależności pomiędzy rodzajem motywacji osiągnięć a oczekiwaniami pracowników dotyczącymi działań wspierających rozwój. Głównym celem pomiarów było pokazanie znaczenia wykorzystanych narzędzi diagnozujących różnice pomiędzy pracownikami w celowym projektowaniu programów rozwojowych. W badaniu poddano weryfikacji, czy dominujący rodzaj motywacji w zakresie osiągania celów (nastawienie na efektywność vs nastawienie na mistrzostwo) różnicują oczekiwania w zakresie wsparcia ich rozwoju przez organizację. Jednocześnie ocenie poddano ryzyko pojawienia się negatywnych skutków w przypadku niespełnienia oczekiwań pracownika. Wyniki badań potwierdziły wszystkie założone tezy. Pracownicy cechujący się wyższym nastawieniem na mistrzostwo posiadali większe i bardziej różnorodne oczekiwania w zakresie wsparcia ich rozwoju przez organizację. Jednocześnie u osób, u których występowała większa różnica pomiędzy oczekiwaniami a rzeczywistymi działaniami pracodawcy, zaobserwowano wyższy poziom wypalenia zawodowego i innych niekorzystnych rezultatów. Uzyskane wyniki mogą stanowić istotną wskazówkę dla specjalistów zajmujących się zarządzaniem zasobami ludzkimi, a w szczególności projektowaniem programów rozwojowych.

Słowa kluczowe: motywacja, rozwój, programy rozwojowe, wypalenie zawodowe.

Summary: The article discusses the issue of interdependence between a type of achievement motivation and employees' expectations about development supporting actions. The main purpose of the research was to provide data showing the role of research tools in a purposeful

planning of development programs. The results of the analysis confirm all initial hypotheses. The obtained data prove a substantial interdependence between a type of achievement motivation and employees' expectations as regards development initiatives and professional burnout syndrome. The observed correlation may prove to be a vital aid for specialists in human resource management and those who create development programs, in particular.

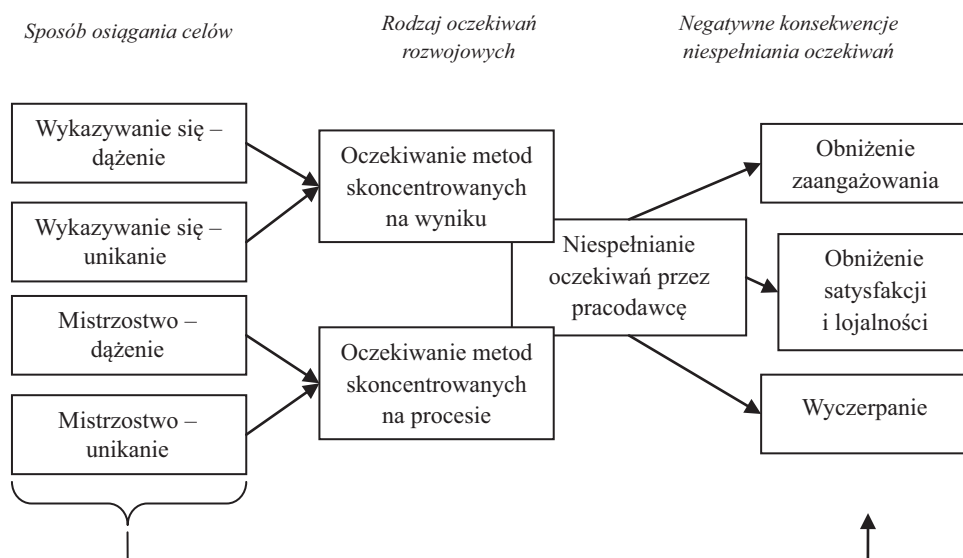
Keywords: motivation, development, development programs, burnout syndrome.

1. Wstęp

Głównym celem artykułu jest ocena zależności pomiędzy dominującym rodzajem motywacji osiągnięć a oczekiwaniami pracowników odnośnie do narzędzi rozwojowych oferowanych przez pracodawcę. Teoretyczne podłoże prowadzonych badań stanowiła czteroczynnikowa koncepcja sposobów osiągania celów autorstwa A.J. Elliota i H.A. McGregor [2001], mająca swoje źródło w klasycznych koncepcjach motywacji osiągnięć J. Atkinsona i D. McClellanda.

W dalszej kolejności autorki skoncentrowały się na ocenie znaczenia niespełnienia powyższych oczekiwań dla pojawienia się negatywnych konsekwencji. Miarę negatywnych konsekwencji stanowiło: obniżenie zaangażowania, wyczerpanie, brak satysfakcji oraz chęć odejścia od pracodawcy. Podłoże teoretyczne dla tej części analiz stanowiła klasyczna teoria oczekiwań V.H. Vrooma oraz koncepcja dopasowania komplementarnego typu potrzeby–zasoby (*needs-supplies fit*) [Cable, DeRue 2002]. Model postępowania badawczego zobrazowano na rysunku 1.

Autorki uważają, że identyfikacja rodzaju motywacji osiągnięć pozwoli na efektywniejsze planowanie programów rozwojowych w organizacjach. Wyniki badań są skierowane do środowiska HR w celu wsparcia działów personalnych w zakresie polityki zarządzania zasobami ludzkimi, a w szczególności w obszarze budowania skutecznych programów rozwojowych. Obecnie, kiedy w wielu branżach panuje rynek pracownika, zarządzanie kadrami staje się coraz bardziej znaczącym elementem zarządzania firmy. Specjaliści z branży wskazują, że dzisiaj to wiele firm musi starać się o pracowników oraz inwestować w ich rozwój, żeby zatrzymać ich w organizacji. Inwestycje w rozwój wiążą się z dużymi wydatkami finansowymi, tym bardziej ważne jest, żeby były wydatkowane celowo. Dodatkowo firmy stoją przed ogromnym sprawdzianem, jakim jest zmiana związana z nadejściem organizacji jutra. Do najważniejszych wyzwań w tym zakresie zalicza się m.in. potrzebę ciągłego rozwoju kompetencji związaną z szybką dezaktualizacją informacji oraz zmianę relacji pracowników z firmą z długookresowej na krótkotrwałą, czyli braku lojalności ze strony zatrudnionych [Januszkiewicz 2012, s. 192]. W związku z tym, w świetle wymienionych wyżej faktów, wydaje się istotne badanie potrzeb pracowników w zakresie rozwoju kompetencji oraz dopasowywanie rozwiązań do indywidualnych oczekiwań. W aspekcie wyzwań organizacji jutra kluczowe staje się również zapobieganie negatywnym konsekwencjom niespełnienia oczekiwań pracowników.



Rys. 1. Model badawczy

Źródło: opracowanie własne.

2. Podstawy teoretyczne badań

2.1. Orientacja na cel jako zmienna różnicująca pracownika

Orientacja na cel jest definiowana w literaturze jako względnie trwała dyspozycja jednostki, charakteryzująca jej zachowanie w sytuacji wyzwania, w zakresie przejawiania i rozwijania własnych umiejętności [Vandewalle 1997]. Zgodnie z teorią, ludzie różnią się między sobą w zakresie podejścia do stawianych przed nimi zadań. Pierwszy typ nastawienia związany jest z dążeniem do samorozwoju, nastawieniem na mistrzostwo w literaturze anglojęzycznej nazywany jest *mastery approach*, *learning approach* czy *task involved aproach* [Elliot, McGregor 2001; Elliot, Dweck 2005; Harackiewicz i in. 2002; Standage i in. 2003]. Drugi typ podejścia do realizowanych zadań związany jest z chęcią osiągnięcia jak najlepszych rezultatów, przy czym dla osoby tej punktem odniesienia jest otoczenie, przez co dokonuje oceny własnych osiągnięć na podstawie porównania z osiągnięciami innych. Tego typu nastawienie nazywane jest orientacją na wyniki (*performance approach*) lub orientacją na rozwój ego (*ego involved approach*) [Harackiewicz i in. 2002, Nicholls 1984]. Oprócz orientacji dążenia do sukcesu osoby przejawiać mogą również motywację opierającą się na unikaniu porażki, podejmując działania po to, aby nie być źle ocenionym [Baranik i in. 2013; Elliot, Harackiewicz 1996]. W większości podejść traktuje się, że orientacje te mogą współwystępować od siebie niezależnie [Harackiewicz i in. 2002; Wojdyło 2007], przy czym ujawniana motywacja do osiągania celów zależy zarówno od

cech osobowości, jak i od czynników sytuacyjnych [Pintrich 2000]. Biorąc pod uwagę powyższy fakt, szczególnego znaczenia nabiera kształtowanie właściwego środowiska pracy, które wspierać będzie motywację dążenia do sukcesu [Linnenbrink-Garcia i in. 2012].

Teoria mówiąca o różnicach indywidualnych w sposobach osiągania celów wyrosła na gruncie edukacji i motywacji sportowych, jednak swoje zastosowanie znajduje również w obszarze zarządzania. Dominujący sposób osiągania celów wpływa bowiem na szereg zachowań organizacyjnych, takich jak podejmowanie współpracy, podejmowanie trudniejszych zadań czy podejmowanie się roli lidera [Baranik i in. 2013; Janssen, Van Yperen 2004; Tanaka i in. 2013; Van Ypereen, Janssen 2002]. Biorąc pod uwagę powyższe rezultaty, zdaniem autorek motywacja celów związanych z osiągnięciami różnicować będzie również oczekiwania pracowników w zakresie oferty rozwojowej organizacji.

2.2. Znaczenie rozwoju i różnorodność metod rozwojowych

W literaturze przedmiotu pojawia się wiele koncepcji i definicji modelu rozwoju zasobów ludzkich. Jak podaje Poczrowski [2007], przez pojęcie rozwoju zasobów ludzkich rozumiemy celowe konfiguracje przedsięwzięć wzbogacania wiedzy, rozwijania zdolności, kształtowania wartości, postaw, motywacji umiejętności, a także dbania o kondycję fizyczną i psychiczną osób wykonujących pracę, które to przedsięwzięcia prowadzą do wzrostu jej efektywności oraz do podniesienia wartości rynkowej zasobów ludzkich [Poczrowski 2007, s. 274]. Stosowanie polityki polegającej na celowym planowaniu działań wspierających rozwój pracowników jest szansą na zwiększenie efektywności podejmowanych działań. Jednocześnie należy pamiętać, że odpowiedzialność za skuteczność rozwoju spoczywa zarówno na pracodawcy, jak i na pracownikach [Sidor-Rządkowska 2013, s. 138].

Potrzeby rozwojowe w organizacji powinny być na bieżąco monitorowane, a występująca luka kompetencyjna minimalizowana [Sidor-Rządkowska 2013, s. 140]. W tym celu organizacja może wykorzystać szereg działań, wśród których najważniejsze są szkolenia. W praktyce firmy najczęściej wykorzystują szkolenia miękkie (np. warsztaty, które rozwijają umiejętności interpersonalne) oraz szkolenia twarde, np. techniczne czy językowe. Dopelnienie wachlarza narzędzi stanowią takie rozwiązania, jak: coaching, mentoring oraz zarządzanie talentami [Tabor 2013, s. 66]. W praktyce powstaje jednak pytanie, jak badać potrzeby w tym zakresie. Wydaje się, że tym, co może pomóc w doborze metod rozwojowych, jest zdiagnozowanie rodzaju motywacji pracownika, przejawiającej się m.in. w zachowaniach związanych z konsekwencją w działaniu i osiągnięciu celów.

W badaniu postawiono hipotezę, że pracownicy z wysoką motywacją osiągnięć zorientowaną na wykazywanie się oczekują od organizacji rozwiązań, które dają możliwość porównania się z innymi, oraz takich, które przełożą się na konkretne osiągnięcia, takie jak awans czy wygrana w konkursie. Natomiast pracownicy cha-

rakteryzujący się tzw. motywacją mistrzowską oczekują działań pozwalających im na samodoskonalenie się i ciągły rozwój.

H1: Dominujący rodzaj motywacji do osiągania celów różnicować preferencje w zakresie oczekiwanych metod rozwojowych.

2.3. Negatywne konsekwencje niespełnienia oczekiwań pracowników

Jedną z kluczowych koncepcji analizujących negatywny wpływ środowiska pracy na dobrostan pracownika jest model wymagania kontrola opracowany przez Karaska [1979]. Zakłada on, że na skutek wysokiego obciążenia pracą i niskiego poczucia kontroli (wynikającego zarówno z niewystarczających kompetencji i braku decyzyjności) dochodzi do negatywnych skutków. Jedynie w sytuacji wysokich zasobów i wysokiej kontroli możemy mieć do czynienia z pracownikiem aktywnym, czyli takim, który przyczynia się do podnoszenia efektywności organizacji bez narażenia na negatywne skutki stawianych mu wymagań. W trakcie dalszych prac nad modelem „wymagania–kontrola” dostrzeżono znaczenie kolejnego obszaru, jakim jest wsparcie społeczne, na jakie może liczyć pracownik w swojej organizacji [Karasek, Theorell 1992]. Powyższy, wielokrotnie weryfikowany empirycznie model stał się podstawą do przyjęcia założenia o ważnej roli wykorzystania metod rozwoju pracowników. Stanowią one zarówno wsparcie organizacyjne, jak i, co może ważniejsze, przyczyniają się do podniesienia kompetencji stanowiących ważny element poczucia kontroli.

Jednocześnie, zgodnie z klasycznymi teoriami motywacji pracownika [Van Eerde, Thierry 1996; Vroom 1964], wsparcie to powinno być dostosowane do oczekiwań. Podkreśla to również koncepcja dopasowania komplementarnego typu potrzeby–zasoby (*needs-supplies fit*), w której wskazuje się rolę relacji pomiędzy potrzebami jednostki a dostarczonymi przez organizację zasobami [Cable, DeRue 2002]. Przy czym jedna z ważniejszych potrzeb człowieka związana jest z jego rozwojem [Herzberg 1987; Sachau 2007].

Poczucie niespełnionych oczekiwań, przeciążenie pracą oraz brak właściwego wsparcia ze strony organizacji jest źródłem odczuwanego stresu, który z kolei prowadzi do wypalenia zawodowego. Wypalenia zawodowe najczęściej definiowane jest zgodnie z koncepcją Ch. Maslach i M. Leitera jako trójskładnikowy model, w którego skład wchodzi: psychologiczny zespół wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacja i obniżone poczucie dokonań osobistych [Maslach i in. 2008]. W niniejszym opracowaniu przyjęto jednak nieco węższą koncepcję wypalenia zawodowego, opracowaną przez E. Demerouti, w której wypalenie tworzą dwa wymiary: wyczerpanie (czyli zmęczenie, obniżony nastrój, poczucie lęku w reakcji na stres organizacyjny) oraz utratę zaangażowania (czyli wycofanie się ze swojej pracy z powodu trudności w realizowaniu wymagań zawodowych) [Demerouti i in. 2008, 2001]. Zgodnie z przedstawionymi założeniami przyjęto następujące hipotezy badawcze:

H2: Pracownicy z wyższym poziomem tendencji do unikania przejawiają wyższy poziom zmęczenia i obniżonego zaangażowania.

H3: Pracownicy, których oczekiwania w zakresie rozwoju nie są w organizacji zaspokajane, przejawiają negatywne konsekwencje w zakresie obniżenia zaangażowania.

3. Metodyka badań własnych

Próba badawcza

Przeprowadzone badanie miało charakter wstępny i skoncentrowane zostało na pracownikach posiadających wykształcenie wyższe wykonujących pracę o charakterze umysłowym. Łącznie przebadanych zostało 112 osób, z których dwie trzecie (70 osób) to kobiety. Największą część próby (61%) stanowiły osoby młode do 26. r.ż., które dopiero wchodzi na rynek pracy. Autorki badania mają świadomość, że powyższa próba nie jest reprezentatywna, niemniej jednak traktowana jest jako badanie wstępne, którego celem jest ocena, czy w zakresie badanych zmiennych występują jakieś zależności.

Narzędzia badawcze

W badaniu wykorzystano trzy narzędzia badawcze. Podstawą pomiaru jest Kwestionariusz Celów związanych z Osiągnięciami (KCO) opracowany przez Kamillę Wojdyło i Sylwiusza Retowskiego, który odwołuje się do czteroczynnikowej koncepcji osiągania celów Elliota i McGregora. Kwestionariusz składa się z 20 pytań pogrupowanych w cztery skale: wykazanie się–dążenie, mistrzostwo–dążenie mistrzostwo–unikanie, wykazanie się–unikanie. Trafność i rzetelność została potwierdzona w badaniach nad polską wersją narzędzia [Wojdyło, Retowski 2012].

Wypalenie zawodowe mierzono za pomocą kwestionariusza OLBI, skonstruowanego przez E. Demerouti i jej współpracowników w roku 2003. Kwestionariusz OLBI pozwala zmierzyć dwa wymiary: wyczerpanie i brak zaangażowania. Każda podskala wymiaru zawiera po cztery pozycje sformułowane w sposób pozytywny i cztery w sposób negatywny [Demerouti i in. 2003]. Polską adaptację testu przeprowadziła Teresa Chirkowska-Smolak [2013].

Jednocześnie w badaniu identyfikowano oczekiwania pracowników w zakresie 9 metod wspierania ich rozwoju oraz poziom zaspokojenia tych oczekiwań przez pracodawcę.

4. Wyniki badań

W przeprowadzonym badaniu średni poziom na skali braku zaangażowania wyniósł 2,27 oraz 2,3 na skali wyczerpania, co wskazuje na nieco wyższe niż przeciętne zaangażowanie w pracę badanej grupy (w badaniach prowadzonych nad adaptacją narzędzia średnia i odchylenie tych dwóch zmiennych kształtowały się następująco: $M_bz = 2,46$ $SD = 0,48$; $M_w = 2,39$ $SD = 0,48$). Równocześnie badana grupa pracow-

ników cechowała się najwyższymi wynikami na skali mistrzostwo dążenie (5,88), nieco niższe wyniki uzyskała na skali wykazywanie się–dążenie (4,47) i wykazywanie się–unikanie (4,24) najniższe w zakresie mistrzostwo–unikanie (3,95). Porównując powyższe rezultaty z badaniami Wojdyło i Retowskiego [2012], badaną grupę cechuje nieco wyższy poziom wykazywania się i to zarówno na skali dążenia, jak i unikania.

Tabela 1. Średnia i odchylenie standardowe oraz współczynniki korelacji pomiędzy badanymi zmiennymi

Badane skale	M	SD	Współczynnik korelacji Pearsona						
			brak zaangażowania	wyczerpanie	wykazywanie się – dążenie	mistrzostwo – dążenie	mistrzostwo – unikanie	wykazywanie – unikanie	oczekiwania rozwojowe
brak zaangażowania	2,27	0,52	1,00	,730**	0,15	–,221*	,349**	0,11	0,05
wyczerpanie	2,30	0,56	,730**	1,00	0,09	–,188*	,475**	,191*	0,01
wykazywanie się – dążenie	4,47	1,31	0,15	0,09	1,00	,303**	,411**	,497**	,256**
mistrzostwo – dążenie	5,88	0,96	–,221*	–,188*	,303**	1,00	,287**	,212*	,481**
mistrzostwo – unikanie	3,95	1,25	,349**	,475**	,411**	,287**	1,00	,565**	,236*
wykazywanie – unikanie	4,24	1,28	0,11	,191*	,497**	,212*	,565**	1,00	0,15
oczekiwania rozwojowe	35,72	7,37	0,05	0,01	,256**	,481**	,236*	0,15	1,00

Źródło: badania własne.

Tabela 2. Współczynniki modelu dla zmiennej zależnej „poziom oczekiwań” oraz zmiennej niezależnej „mistrzostwo–dążenie”

Model	Współczynniki niestandardyzowane		Współczynniki standaryzowane	t	Istotność
	B	błąd standardowy	Beta		
1 (Stała)	14,058	3,813		3,687	,000
mistrzostwo dążenie	3,685	,640	,481	5,757	,000

Źródło: badania własne.

Jednocześnie dostrzec można, że poziom oczekiwań w zakresie rozwoju najsilniej związany jest z motywacją zorientowaną na dążenie do mistrzostwa. Powyższą zależność opisać można również w postaci poniższego modelu regresji, w którym

zmienną zależną był poziom oczekiwań (uzyskany model cechuje się istotnością na poziomie 0,00, co oznacza, że jest on dobrze dopasowany do danych; jednocześnie wartość R-kwadrat wyniosła 0,23, co oznacza, że wyjaśnia on 23% wariacji badanej zmiennej).

Powyższe wyniki potwierdzają kluczowe założenie koncepcji motywacji w zakresie osiągnięcia celów, mówiącej o dużych oczekiwaniach w zakresie rozwoju wśród pracowników w wyższym poziomie motywacji zorientowanej na mistrzostwo. Celem niniejszych badań było szczegółowe określenie metod rozwojowych, którymi w większym stopniu zainteresowane są osoby dążące do mistrzostwa i osoby dążące do wykazywania się. Szukając odpowiedzi na powyższe pytanie, dokonano podziału analizowanej grupy, kierując się medianą na skali mistrzostwo-dążenie oraz na skali wykazywanie się-dążenie. W pierwszej sytuacji wykazano, że osoby, u których wynik na skali mistrzostwo-dążenie kształtował się powyżej mediany, miały wyższe oczekiwania (różnica istotna statystycznie na poziomie $\min 0,05$) w zakresie 6 z 9 badanych metod rozwojowych. Były nimi: szkolenia rozwijające kompetencje miękkie, szkolenia specjalistyczne, coaching, program rozwoju talentów, udział w projektach oraz studia podyplomowe. W przypadku motywacji związanej z dążeniem do wykazywania się pracownicy mieli wyższe oczekiwania jedynie w zakresie udziału w programie rozwoju talentów oraz studiów podyplomowych.

Kolejny problem badawczy dotyczył znaczenia motywacji osiągnięć dla negatywnych konsekwencji wykonywanej pracy. Przeprowadzona analiza współczynników korelacji pomiędzy badanymi zmiennymi (zob. tab. 1) wskazuje, że istnieje współzależność pomiędzy motywacją zorientowaną na mistrzostwo a komponentami wypalenia zawodowego, przy czym kierunek zależności zależy od tego, czy mamy do czynienia z tendencją dążenia do sukcesu (korelacja ujemna), czy z tendencją do unikania (korelacja dodatnia). Wyniki uzyskane na skali wykazywania się (w wymiarze unikania) korelowały jedynie z poczuciem wyczerpania. A zatem dominująca tendencja do unikania porażki sprzyja wystąpieniu negatywnych konsekwencji związanych z wypaleniem zawodowym, podczas gdy osoby uzyskujące wysokie wyniki na skali mistrzostwo-dążenie rzadziej przejawiają niski poziom zaangażowania i wyczerpania. Oprócz pewnych predyspozycji jednostki, które zwiększają lub zmniejszają ryzyko wypalenia zawodowego, nie bez znaczenia jest również środowisko pracy. W przeprowadzonych badaniach autorki interesowały przede wszystkim negatywne konsekwencje niespełniania przez pracodawców oczekiwań w zakresie rozwoju. W tym celu policzono współczynnik korelacji Spearmana pomiędzy poziomem niespełnionych oczekiwań (liczony jako różnica pomiędzy tym, czego pracownik oczekuje, a tym, co pracodawca oferuje) a konsekwencjami w postaci wypalenia zawodowego, satysfakcją a lojalnością (tab. 3).

Powyższe wyniki wskazują, że im wyższy poziom niespełnionych oczekiwań pracownika, tym wyższe wypalenie zawodowe, niższa satysfakcja oraz deklarowana lojalność, co potwierdza trzecią z postawionych przez autorki hipotezę badawczą.

Tabela 3. Poziom współczynnika korelacji Spearmana pomiędzy niespełnionymi oczekiwaniami a wypaleniem zawodowym, satysfakcją i lojalnością

		Brak zaangażowania	Wyczerpanie	Poziom satysfakcji	Deklarowana lojalność
Poziom niespełnionych oczekiwań	Współczynnik korelacji	,351**	,230*	–,248**	–,350**
	Istotność (dwustronna)	,000	,015	,009	,000

Źródło: badania własne.

5. Zakończenie

Zaprezentowane wyniki badań potwierdzają założenia dotyczące zależności pomiędzy rodzajem motywacji osiągnięć a oczekiwaniami pracowników w zakresie działań wspierających rozwój. Jak podaje K. Wojdyło [2007], ludzie cechujący się motywacją mistrzowską wierzą, że zdolności i kompetencje są zmienne, czyli można je rozwijać i modyfikować w sposób ciągły. Natomiast osoby cechujące się motywacją osiągnięć nastawioną na dokonania uważają, że umiejętności są stałe i nie mamy wpływu na ich rozwój. Jest to bardzo ważna informacja z punktu widzenia planowania programów rozwojowych, gdyż wiedza dotycząca rodzaju motywacji osiągnięć pozwala na wyłonienie osób chcących się stale rozwijać. Celem strategicznym organizacji w obszarze funkcji personalnej opartej na wiedzy powinno być tworzenie takich systemów i metod, które pozwolą wypełnić lukę kompetencyjną i zdobyć przewagę konkurencyjną [Pocztowski 2008, s. 34]. Diagnoza dominującego rodzaju motywacji osiągnięć pozwala wyłonić pracowników zdolnych do rozwijania swoich kompetencji i tym samym określić zasoby rozwojowe organizacji. Dzięki takiej diagnozie specjaliści zajmujący się tworzeniem programów rozwojowych w organizacji mogą dokładniej zaplanować celowe programy i tym samym zwiększyć efektywność funkcjonowania firmy.

Ciekawe wydają się również wyniki dotyczące oczekiwań poszczególnych grup pracowników w zakresie rodzaju programów rozwojowych. Wyraźnie widać, że osoby osiągające wysokie wyniki na skali mistrzostwo–dążenie oczekują projektów związanych z rozwojem kompetencji miękkich oraz uczestnictwa w różnego rodzaju programach rozwojowych. W związku z powyższym kluczową rolę odgrywa odpowiednie dopasowanie narzędzi do potrzeb i oczekiwań pracowników. Specjaliści zajmujący się zarządzaniem zasobami ludzkimi wskazują, że wiele organizacji nie ma wiedzy w tym zakresie i w dużej mierze działania rozwojowe są skoncentrowane na szkoleniach twardych. Dane te pokazują, jak ważne jest prowadzenie takich badań w celu zwiększania świadomości na temat zachowań dotyczących motywacji pracowników, szczególnie w aspekcie sytuacji na rynku pracy, charakteryzującej się w wielu branżach deficytem zasobów ludzkich. Należy również wspomnieć o aspek-

cie ekonomicznym planowania procesów rozwojowych. W dużych organizacjach takie programy są bardzo kosztowne i czasochłonne, dlatego większego znaczenia nabiera kwestia finansowa. Chodzi o to, żeby realizowane projekty były skuteczne, czyli przynosiły wymierne efekty. Wydaje się, że narzędzie przedstawione w badaniach jest bardzo produktywnym rozwiązaniem w zakresie badania potrzeb rozwojowych.

Kolejnym ważnym aspektem analizowanym w badaniu jest wpływ rodzaju motywacji osiągnięć na negatywne konsekwencje wykonywanych zadań. Wyniki pokazują, że osoby z motywacją mistrzowską charakteryzują się mniejszym zmęczeniem oraz są bardziej zaangażowane. Z punktu widzenia projektowania programów rozwojowych i zapobiegania negatywnym czynnikom, takim jak rozczarowanie i rotacja. Warto zwrócić uwagę na dane z tabeli 3., które potwierdzają zależność pomiędzy niespełnionymi oczekiwaniami a satysfakcją z pracy i lojalnością. W związku z tym można wnioskować, że organizacje powinny zależeć na jak największej liczbie pracowników z motywacją mistrzowską.

W dzisiejszych czasach, w których głównym motorem rozwoju firmy są zasoby ludzkie, zaprezentowane wyniki stanowią ciekawy materiał do planowania strategii w zakresie rozwoju pracowników. Biorąc pod uwagę rezultaty analizy, rekomendujemy badanie dominującego rodzaju motywacji osiągnięć wśród pracowników w celu zwiększenia efektywności działań wspierających rozwój kompetencji w organizacji.

Literatura

- Baranik L.E., Lau A.R., Stanley L.J., Barron K.E., Lance C.E., 2013, *Achievement Goals in Organizations: Is there Support for Mastery-Avoidance?*, Journal of Managerial Issues, vol. 15, no. 1, s. 46–61.
- Cable D.M., DeRue D.S., 2002, *The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions*, The Journal of Applied Psychology, vol. 87, no. 5, s. 875–884.
- Chirkowska-Smolak T., 2013, *Polska adaptacja kwestionariusza OLBI*, materiał niepublikowany udostępniony przez autorkę.
- Demerouti E., Bakker A.B., 2008, *The Oldenburg Burnout Inventory: A good alternative to measure burnout and engagement*, [w:] *Handbook of stress and burnout in health care*, Nova Science, New York, s. 65–78.
- Demerouti E., Bakker A.B., Nachreiner F., Schaufeli W.B., 2001, *The job demands-resources model of burnout*, The Journal of Applied Psychology, vol. 86, no. 3, s. 499–512.
- Elliot A.J., Dweck C.S., 2005, *Competence and Motivation: Competence as the Core of Achievement Motivation*, [w:] *Handbook of competence and motivation*, Guilford Press, New York, s. 3–12.
- Elliot A.J., Harackiewicz J.M., 1996, *Approach and avoidance achievement goals and intrinsic motivation: A mediational analysis*, Journal of Personality and Social Psychology, vol. 70, no. 3, s. 461–475.
- Elliot A.J., McGregor H.A., 2001, *A 2x2 achievement goal framework*, Journal of Personality and Social Psychology, no. 80, no. 3, s. 501–519.
- Harackiewicz J.M., Barron K.E., Pintrich P.R., Elliot A.J., Thrash T.M., 2002, *Revision of achievement goal theory: Necessary and illuminating*, Journal of Educational Psychology, vol. 94, no. 3, s. 638–645.
- Herzberg F., 1987, *One more time: How do you motivate employees?*, Harvard Business Review, September–October, s. 110–120.

- Janssen O., Van Yperen N.W., 2004, *Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction*, *Academy of Management Journal*, no. 47, vol. 3, s. 368–384.
- Januszkiewicz K., 2012, *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Karasek R.A., 1979, *Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain. Implications for Job Redesign*, *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, no. 1, s. 285–308.
- Karasek R., Theorell T., 1992, *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life. Basic Books*, Harpes Collins Publishers, Michigan.
- Kozusznik B., 2005, *Kierowanie zespołem pracowniczym*, PWE, Warszawa.
- Linnenbrink-Garcia L., Middleton M.J., Ciani K.D., Easter M.A., O'Keefe P.A., Zusho A., 2012, *The Strength of the Relation Between Performance-Approach and Performance-Avoidance Goal Orientations: Theoretical, Methodological, and Instructional Implications*, *Educational Psychologist*, vol. 47, no. 4, s. 281–301.
- Maslach C., Leiter M., Schaufeli W.B., 2008, *Mesuring Burnout*, [w:] Cartwright S., Cooper C.L. (red.), *The Oxford handbook of organizational well-being*, s. 86–108, Oxford University Press, Oxford.
- Nicholls J.G., 1984, *Achievement motivation: Conceptions of ability, subjective experience, task choice, and performance*, *Psychological Review*, vol. 91, no. 3, s. 328–346.
- Pintrich P., 2000, *An Achievement Goal Theory Perspective on Issues in Motivation Terminology, Theory, and Research*, *Contemporary Educational Psychology*, vol. 25, no. 1, s. 92–104.
- Pocztowski A., 2007, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, PWE, Warszawa.
- Pocztowski A., 2008, *Zarządzanie talentami w organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.
- Sachau D.A., 2007, *Resurrecting the Motivation-Hygiene Theory: Herzberg and the Positive Psychology Movemen*, *Human Resource Development Review*, vol. 6, no. 4, s. 377–393.
- Sidor-Rządkowska M., 2013, *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Standage M., Duda J.L., Ntoumanis N., 2003, *A model of contextual motivation in physical education: Using constructs from self-determination and achievement goal theories to predict physical activity intentions*, *Journal of Educational Psychology*, vol. 95 no. 1, s. 97–110.
- Tabor J.A., 2013, *Zarządzanie Talentami w Przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa.
- Tanaka A., Okuno T., Yamauchi H., 2013, *Longitudinal tests on the influence of achievement goals on effort and intrinsic interest in the workplace*, *Motivation and Emotion*, vol. 37 no. 3, s. 457–464.
- Van Eerde W., Thierry H., 1996, *Vroom's Expectancy Models and Work-Related Criteria*, *Journal of Applied Psychology*, vol. 81, no. 5, s. 575–586.
- Van Yperen N.W., Janssen O., 2002, *Fatigued and dissatisfied or fatigued but dissatisfied? Goal orientations and responses to high job demands*, *Academy of Management Journal*, vol. 45, no. 6, s. 1161–1171.
- Vandewalle D., 1997, *Development and validation of a work domain goal orientation instrument*, *Educational and Psychological Measurement*, vol. 57, no. 6, s. 995–1015.
- Vroom V.H., 1964, *Work and motivation. Classic readings in organizational behavior*, Wiley, Oxford.
- Wojdyło K., 2007, *Model integracyjny motywacji osiągnięć*, *Nowiny Psychologiczne*, nr 4, s. 25–45.
- Wojdyło K., Retowski, S., 2012, *Kwestionariusz Celów związanych z Osiągnięciami (KCO) – konstrukcja i charakterystyka psychometryczna*, *Przegląd Psychologiczny*, vol. 55, nr 1, s. 9–28.