



Złożenie pracy online:
2011-09-19 17:54:47
Kod pracy:
5952

Ewa Korecka-Kowalczyk
(nr albumu: 9189*Z/SUM)

Praca magisterska

Stres organizacyjny i jego koszty psychospołeczne w nowoczesnej organizacji na przykładzie Agencji Ochrony Komandos-Kraków Sp. z o.o.

Organizational stress and its psychosocial costs in a modern organization based on the example of Agencja Ochrony Komandos-Kraków Sp. z o.o.

Wydział: Przedsiębiorczości i Zarządzania

Kierunek: Zarządzanie

Specjalność: zarządzanie strategiczne

Promotor: dr Halina Tomalska

*Pragnę w szczególny sposób podziękować
Pani Profesor Halinie Tomalskiej, za poświęcony mi
czas i cenne wskazówki metodyczne i rzeczowe, bez
których ta praca nigdy by nie powstała.*

Abstrakt

Niniejsza praca przybliży problematykę z zakresu psychologii zarządzania i dotyczy stresu w nowoczesnej organizacji. W pracy definiuję współczesne koncepcje zarządzania oraz określę rolę i zadania, stojące przed nowoczesną organizacją i jej kierownictwem. Analizuję społeczne i środowiskowe źródła stresu organizacyjnego, a także umożliwiam poznanie reakcji osobniczych w konfrontacji z czynnikami stresogennymi takimi jak: przedmiotowe traktowanie, odpowiedzialność za ludzi, kontakt z bronią, przeciążenie pracą, brak pozytywnej motywacji. W pracy opisuję wpływ stresu na zachowanie i całokształt funkcjonowania kadry pracowniczej. Głównym celem badawczym jest zdiagnozowanie źródeł stresu organizacyjnego wśród pracowników Agencji Ochrony Komandos- Kraków Sp. z o.o. oraz jego wpływ na zachowania i postawę pracowników tejże organizacji. W celu rozwiązania problemu badawczego sformułowano hipotezę główną oraz trzy hipotezy szczegółowe. Zbadanie zjawiska stresu nastąpiło w oparciu o sondaż diagnostyczny na reprezentacyjnej grupie pracowników Agencji Ochrony Komandos- Kraków Sp. z o.o. Weryfikacja tez badawczych umożliwiła diagnozę najważniejszych czynników stresogennych, identyfikację typu osobowości, jaki dominuje w badanej grupie zawodowej oraz poznanie korelacji między stresem a zjawiskiem wypalenia zawodowego. Przeprowadzone badania i weryfikacja hipotez wskazały na zespół czynników będących silnymi stresorami w pracy, pokazując, iż praca w agencji ochrony wiąże się z silnym stresem.

Słowa kluczowe

- nowoczesna organizacja
- profesjonalne zarządzanie
- proces komunikowania
- stres organizacyjny
- stresor
- osobowość A i B
- wypalenie zawodowe

Abstract

This paper focuses on management psychology and stress in a modern organization. The author defines contemporary management concepts and specifies the roles and tasks facing a modern organization and its management. The author analyzes the social and environmental sources of organizational stress and presents individual reactions to stress-inducing factors such as: treating people as objects, responsibility for others, interaction with weapons, occupational burnout, and lack of positive motivation. This paper shows how stress influences the behavior and overall functioning of the staff. The main objective of this research is to diagnose the source of organizational stress among the employees of Agencja Ochrony Komandos-Kraków Sp. z o.o. and its impact on their behavior and attitude. In order to solve this research problem, the author formulated one main hypothesis and three subhypotheses. The phenomenon of stress was examined on the basis of a diagnostic survey conducted among a representative group of employees of Agencja Ochrony Komandos-Kraków Sp. z o.o. Thanks to the verification of research hypotheses the key stress-inducing factors were diagnosed, the personality type dominating among the research group was identified and the correlation between stress and the phenomenon of occupational burnout was established. The research and the verification of hypotheses revealed a group of strong work-related stressors, which showed that employment at a security agency causes heavy stress.

Keywords

- modern organization
- professional management
- communication process
- organizational stress
- stressor
- type A and type B personality
- occupational burnout

WSTĘP.....	6
ROZDZIAŁ 1. NOWOCZESNA ORGANIZACJA W ZMIENIAJĄCYM SIĘ OTOCZENIU	8
1.1 PROFESJONALNE ZARZĄDZANIE ORGANIZACJĄ W WARUNKACH GLOBALIZACJI.....	8
1.2. ZARZĄDZANIE ORGANIZACJĄ - DEFINICJE, CELE I FUNKCJE	13
1.3. ANALIZA NOWOCZESNYCH ORGANIZACJI - CECHY, RODZAJE, STRUKTURY.....	19
1.4. ZARZĄDZANIE ZMIANĄ W NOWOCZESNYCH ORGANIZACJACH	26
ROZDZIAŁ 2. ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W NOWOCZESNEJ ORGANIZACJI	33
2.1. ANALIZA WSPÓŁCZESNYCH KONCEPCJI ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI	33
2.2 . ZAŁOŻENIA POLITYKI PERSONALNEJ W NOWOCZESNYCH ORGANIZACJACH; WYMIAR STRATEGICZNY.....	38
2.3. KIEROWNIK W ORGANIZACJI; ROLA I ZADANIA WSPÓŁCZESNEGO MENEDŻERA	46
2.4. CHARAKTERYSTYKA ZACHOWAŃ PODWŁADNYCH – POZIOM INDYWIDUALNY, GRUPOWY, ZESPOŁOWY.....	50
ROZDZIAŁ 3. KOMUNIKACJA WEWNĘTRZNA W AGENCJI OCHRONY I JEJ PRAKTYKA W ZACHOWANIACH ORGANIZACYJNYCH PRACOWNIKÓW	60
3.1. ISTOTA, CELE I FUNKCJE KOMUNIKACJI WEWNĘTRZNEJ WŚRÓD PRACOWNIKÓW AGENCJI OCHRONY	60
3.2. GRUPOWE I SYSTEMOWE WYZNACZNIKI ZACHOWAŃ ORGANIZACYJNYCH PRACOWNIKÓW AGENCJI OCHRONY	66
3.3. ANALIZA FORMALNYCH I NIEFORMALNYCH SIECI KOMUNIKACYJNYCH.....	74
3.4. KOMUNIKACJA WEWNĘTRZNA JAKO ŹRÓDŁO KONFLIKTÓW I STRESU	79
ROZDZIAŁ 4. PSYCHOLOGICZNE I SPOŁECZNE ŹRÓDŁA STRESU ORGANIZACYJNEGO.....	86
4.1. CHARAKTERYSTYKA PSYCHOLOGICZNEJ KONCEPCJI STRESU ORGANIZACYJNEGO.....	86
4.2. PRZEBIEG REAKCJI NA STRES ORGANIZACYJNY; WZORY OSOBOWOŚCI A I B.....	91
4.3. STRESOWE CZYNNIKI PRACY W ORGANIZACJI – ICH KOSZTY PSYCHOLOGICZNE	98
4.4. ŚRODOWISKO PRACY – IDENTYFIKACJA SPOŁECZNYCH ŹRÓDEŁ SYTUACJI STRESOGENNYCH.....	105
ROZDZIAŁ 5. METODOLOGIA BADAŃ WŁASNYCH: ANALIZA STRESORÓW WEWNĄTRZORGANIZACYJNYCH WŚRÓD PRACOWNIKÓW FIRMY KOMANDOS- KRAKÓW SP. Z O.O.	113
5.1. GRUPA KOMANDOS- OPIS FIRMY, ZADANIA I FUNKCJE	113
5.2. PROBLEM, CELE I HIPOTEZY BADAWCZE.....	117
5.3. OPIS METODY I NARZĘDZIA BADAWCZEGO.....	118
5.4. ANALIZA JAKOŚCIOWO – ILOŚCIOWA WYNIKÓW BADAŃ	119
5.4.1 Charakterystyka respondentów.....	119
5.4.1. Interpretacja wyników badań.....	122
5.4.3. Analiza wyników badań pod kątem weryfikacji postawionych hipotez.....	138
ZAKOŃCZENIE	142
BIBLIOGRAFIA	143
SPIS TABEL.....	146
SPIS RYSUNKÓW.....	146
SPIS WYKRESÓW	147
SPIS ZAŁĄCZNIKÓW – ZAŁĄCZNIK NR 1	148

Wstęp

W dobie globalizacji organizacje zmuszone są intensyfikować swoje działania w celu dostosowania się do wymagań otoczenia. Współczesne organizacje stale ewoluują, starając się jak najlepiej dopasować do zmieniającej się rzeczywistości na rynku usług i produkcji.

Wpływ tych przemian rzutuje na zachowania organizacyjne, często będąc czynnikiem stresogennym. Niepewność i ryzyko stały się nieodłącznym elementem każdej organizacji czego pośrednim skutkiem jest stres organizacyjny. Ze względu na dynamikę organizacji stres organizacyjny jest zjawiskiem wielowymiarowym. Rzutuje on w sposób zasadniczy na funkcjonowanie całej organizacji, przede wszystkim, wpływa na działalność najważniejszego ogniwa każdej organizacji, jakim są zasoby ludzkie.

We współczesnych organizacjach stres stał się zjawiskiem powszechnym, często towarzyszącym codziennej pracy. Warto zwrócić uwagę na fakt, iż stres zawodowy uznaje się obecnie za zjawisko szkodliwe zarówno z punktu widzenia pracownika, jak też z perspektywy strategicznego funkcjonowania całej organizacji. Doprowadza on do przeciążenia psychicznego a w konsekwencji może prowadzić do zjawiska wypalenia zawodowego. Skutkiem tego może stać się wzmożona fluktuacja kadry pracowniczej.

Celem niniejszej pracy jest próba zbadania zjawiska stresu w nowoczesnej organizacji i identyfikacja najważniejszych jego źródeł. Praca składa się z pięciu rozdziałów. Pierwsze cztery rozdziały koncentrują się na teoretycznych aspektach nowoczesnej organizacji oraz stresu organizacyjnego. Piąty rozdział stanowi ujęcie praktyczne zagadnienia i jest analizą badań przeprowadzonych w Agencji Ochrony „Komandos”.

Rozdział pierwszy przedstawia istotę zmian we współczesnym świecie i ich wpływ na organizacje. Zawiera charakterystykę współczesnego zarządzania, opisuje role i wyzwania, jakie stoją przed nowoczesnym menedżerem. W rozdziale tym zawarto również charakterystykę nowoczesnych organizacji, przybliżono ich struktury, jak również poruszono aspekt zmiany organizacyjnej.

Rozdział drugi przybliży teorie zarządzania zasobami ludzkimi i zawiera wyjaśnienia odnoszące się do nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi w wymiarze strategicznym. Ponadto rozdział ten przedstawia istotę kierowania oraz opisuje role kierownicze i zadania stojące przed nowoczesnym menedżerem; zawiera charakterystykę działań podwładnych w trzech wymiarach: indywidualnym, grupowym, zespołowym.

Rozdział trzeci opisuje przebieg komunikacji wewnątrz organizacji. W rozdziale tym sprecyzowano cele i funkcje, jakie komunikacja pełni w Agencji Ochrony oraz przedstawiono

charakterystykę formalnych i nieformalnych sieci komunikacyjnych. Opisano grupowe i systemowe wyznaczniki zachowań w organizacji. Ponadto poruszono kwestię korelacji, jaka zachodzi między komunikacją a stresem i konfliktem.

Rozdział czwarty zawiera analizę osobowościowych i społecznych oraz organizacyjnych źródeł stresu. Rozdział ten zawiera opis czynników generujących stres organizacyjny i jego koszty psychologiczne w postaci wypalenia zawodowego w kontekście występowania typów osobowości A i B opisanych w literaturze przedmiotu.

Na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w Agencji Ochrony Komandos dokonano identyfikacji czynników stresogennych oraz zbadano, jaki mają one wpływ na pracujących tam pracowników. Dokonano analizy typów osobowości i zidentyfikowano podatność na stres organizacyjny pracowników ochrony. Zanalizowano również zjawisko wypalenia zawodowego, jako następstwa występowania w długi okresie czasu stresu organizacyjnego.

Rozdział piąty zawiera metodologiczne odniesienie się do problemu stresu w nowoczesnej organizacji. W tej części pracy dokonano charakterystyki środowiska pracy, tj. Agencji Ochrony Komandos. Następnie określono problemy i cele badawcze oraz postawiono hipotezy. Po przeprowadzeniu badania dokonano analizy ilościowej i jakościowej wyników badań, co pozwoliło zweryfikować hipotezy oraz wyciągnąć na tej podstawie wnioski badawcze.

Rozdział 1. Nowoczesna organizacja w zmieniającym się otoczeniu

1.1 Profesjonalne zarządzanie organizacją w warunkach globalizacji

Profesjonalizacja działalności gospodarczej w organizacjach produkcyjnych, usługowych i instytucjach użyteczności publicznej jest wynikiem nie tylko rozwoju ale przede wszystkim uniformizacji życia będącego następstwem procesów jednoczenia świata, tj. globalizacji. Globalizacja jest zjawiskiem wielopłaszczyznowym o charakterze interdyscyplinarnym. Interpretować ją można, jako rosnącą przenikalność wszelkiego rodzaju granic, mianowicie granic fizycznych, takich jak czas i przestrzeń; granic gospodarek, branż i organizacji oraz mniej namacalnych granic, takich jak normy czy wartości kulturowe. Procesy globalizacji można rozpatrywać w różnych płaszczyznach, co pokazuje tabela poniżej.

Tabela 1. Obszary globalizacji

KONCEPCJA GLOBALIZACJI	GŁÓWNE ELEMENTY (PROCESY)
Globalizacji finansów i własności kapitału	Deregulacja rynków finansowych, międzynarodowa mobilność kapitału, wzrost fuzji i akwizycji. Globalizacja akcjonariatu jest początkowym stadium
Globalizacja rynków i strategii	Integracja działalności gospodarczej na skalę światową, ustanowienie zintegrowanych działań poza swoimi granicami (włączając w to badania i rozwój oraz finansowanie), globalne poszukiwanie komponentów, alianse strategiczne
Globalizacja technologii oraz powiązanych z nią badań oraz wiedzy	Technologia jest podstawowym enzymem: rozwój technologii informacji i telekomunikacji umożliwia rozwój globalnych sieci w ramach tej samej firmy i pomiędzy różnymi firmami. Globalizacja, jako proces uniwersalizacji toyotyizmu (racjonalizacja kosztów produkcji)
Globalizacja stylów życia i modeli konsumpcji: globalizacja kultury	Transfer i transplantacja dominujących stylów życia. Zrównanie modeli konsumpcji. Rola mediów.
Globalizacja rządzenia i regulacji prawnych	Zmniejszona rola rządów narodowych i parlamentów. Próba stworzenia nowej generacji przepisów i instytucji globalnych rządów.
Globalizacja postrzegania i świadomości	Społeczno-kulturowe procesy skoncentrowane na „Jednej Ziemi”. Ruch „globalistyczny”. Obywatele świata.

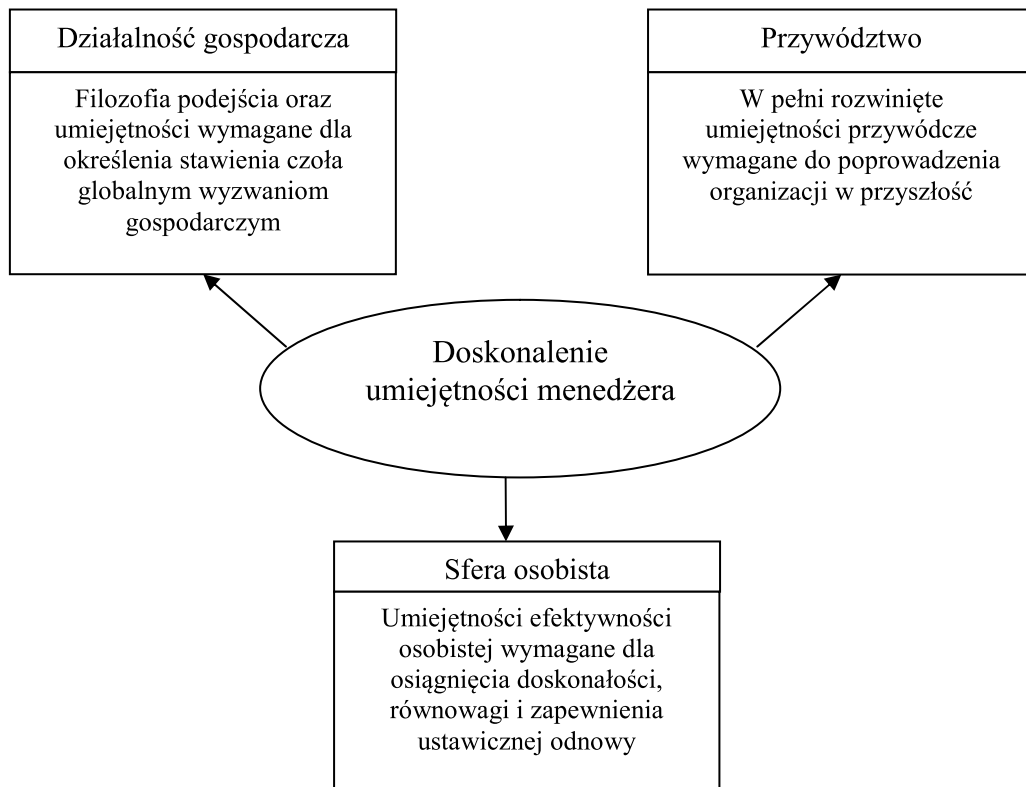
Źródło: J. Bieda, Menedżer w perspektywie jutra, Śląska Wyższa Szkoła Zarządzania im. Gen. J. Ziętka w Katowicach, Katowice 2004, s. 21-22

Globalizacja gospodarki pociąga za sobą zmiany w sferze zarządzania przedsiębiorstw. Szybki przepływ i transformacja czynników produkcji spowodowały, że współczesne zarządzanie musi podążać, a niejednokrotnie nawet wyprzedzać nadchodzące zmiany. Kontekst globalizacji niesie z sobą umiędzynarodowienie zarządzania, co wymaga znajomości norm, wartości i zachowań bardziej uniwersalnych – z jednej strony, ale też - specyficznych reguł postępowania dla danego środowiska – z drugiej.

W dobie globalizacji wykształcił się profil menedżera globalnego, a jego główne cechy to:

- Globalne spojrzenie – działanie zgodnie z zasadą: „myśl globalnie, działaj lokalnie”;
- Kosmopolityzm – umiejętność adaptacji do innej kultury, efektywność w komunikacji międzykulturowej i negocjacjach;
- Zdolność do permanentnego uczenia się – otwartość na nowoczesną wiedzę i umiejętność szybkiego przyswajania nowych informacji;
- Kompetencje międzykulturowe – umiejętność zachowania własnego zdania i otwartość na punkt widzenia osób należących do innych kultur, elastyczność emocjonalna.

Procesy globalizacji, integracji gospodarczej i geograficznej spowodowały rozwój korporacji transnarodowych działających na różnych rynkach - a co się z tym wiąże - kluczową kwestią stały się umiejętności interkulturowe menedżerów. Działalność menedżera w organizacjach międzykulturowych zmusza go do zdobywania wiedzy interdyscyplinarnej, wymaga posiadania nowych umiejętności oraz poznawania odmiennych kultur. Menedżer pełni rolę integratora, który łączy kulturę zawodową z normami i wartościami pracowników wywodzących się z różnych kultur. Kompetencje i umiejętności kadry zarządzającej podlegają ciągłemu doskonaleniu i transformacji zgodnie z wymaganiami otoczenia. Menedżerowie stanowią kluczowe ogniwo, które jest motorem do sprostania wyzwaniom, jakie niesie z sobą proces globalizacji. Istotną cechą współczesnego menedżera jest jego profesjonalizm. Trójwymiarowy model doskonalenia umiejętności menedżera prezentuje poniższy rysunek.



Rysunek 1. Trójwymiarowy model doskonalenia umiejętności menedżera

Źródło: K. Kubik, Menedżer w przedsiębiorstwie przyszłości, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2005, s. 129

Profesjonalne zarządzanie musi stwarzać warunki dla przystosowania się organizacji do coraz bardziej turbulentnego otoczenia oraz kształtować specyficzne czynniki sukcesu (m.in. reputacja w otoczeniu, zdolność wprowadzania innowacji), które pozwolą jej wyróżnić się na tle konkurencji. Menedżerowie, którzy chcą osiągnąć trwałą przewagę konkurencyjną powinni koncentrować się na trzech ogólnych nakazach strategicznych¹:

- Dynamiczna specjalizacja – dokonywanie trudnych wyborów zmierzających do skupienia się na obszarach potencjału światowej klasy i zrezygnowania ze wszystkich innych działalności, a następnie wykorzystanie tego potencjału jako platformy agresywnego wzrostu.
- Zdolność do połączeń i koordynacja – poznawanie sposobów uzyskiwania dostępu i mobilizowania zasobów innych, równie wyspecjalizowanych firm w celu wytworzenia jeszcze większej wartości dla klienta

¹ J. Hagel, J.S. Brown, Organizacja jutra: zarządzanie talentem, współpracą i specjalizacją, One press, 2006, s. 37

- Wspomaganie budowania potencjału – najbardziej efektywnym sposobem budowania potencjału jest bliska współpraca z innymi wyspecjalizowanymi firmami, mobilizowanie się nawzajem do szybkiego osiągnięcia lepszych wyników.

Działanie zgodne z powyższymi wytycznymi umożliwi szybkie budowanie potencjału konkurencyjnego organizacji, dzięki łączeniu działalności z innymi podmiotami.

Zarządzanie w XXI wieku przyjęło nową orientację. W coraz większym stopniu jest ono oparte na zdolności radzenia sobie z ciągłą zmianą, a nie na stabilności, jest organizowane wokół sieci, a nie na hierarchii, budowane na zmiennych kooperantach, partnerach i aliansach, a nie na samowystarczalności, kreowane na przewadze technologicznej. Globalizacja² to wiele korzyści w różnych sferach, ale również mnóstwo zagrożeń, o których wszystkie firmy działające w globalnym otoczeniu muszą pamiętać. Główne szanse i zagrożenia wynikające z globalizacji przedstawia poniższa tabela.

Tabela 2. Korzyści i zagrożenia wynikające z globalizacji

Korzyści wynikające z globalizacji
<ul style="list-style-type: none"> • hamowanie tendencji inflacyjnych, • wyrównywanie cen światowych, • obniżenie stóp oprocentowania i wyrównanie różnic pomiędzy kredytami zaciąganyymi w bankach krajowych i zagranicznych, • wzrost płac w krajach o niższym koszcie płac, • upowszechnienie postępu technicznego i nowych technologii produkcji, • wzrost jakości wyrobów, • aktywizacja gospodarki – zmuszenie do konkurencyjności (firmy zmieniają sposoby zarządzania i organizację, zmniejszają koszty, maksymalizują zyski).
Zagrożenia wynikające z globalizacji
<ul style="list-style-type: none"> • nadmierny napływ kapitału spekulacyjnego może spowodować kryzys gospodarki kraju rozwijającego się, • wyroby krajów o niższym poziomie rozwoju z reguły spychane są do roli wyrobów lokalnych, • następuje wykup największych i najlepszych (najrentowniejszych) przedsiębiorstw przez kapitał zagraniczny, a to z kolei powoduje dominację na rynku wyrobów światowych marek, pozostałe w branży przedsiębiorstwa krajowe są sprowadzane do roli podwykonawców; odpływa zysk z kraju, • „drenaż mózgów”, czyli przenoszenie się najzdolniejszych ludzi do światowych centrów badawczych zlokalizowanych z reguły w najbogatszych krajach świata, co pociąga za sobą likwidację własnych krajowych ośrodków badawczych, uzależnienie technologiczne i techniczne, • w dłuższym okresie wzrostu importochłonności w krajach biedniejszych, co zagraża utrzymaniu równowagi bilansowej państwa, • ograniczenie suwerenności kraju poprzez wymuszenie przystąpienia do różnego rodzaju międzynarodowych układów i struktur organizacyjnych,

Źródło: http://www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn/?p=&strona=biul_glob&nr=4#_ftn6 (data odczytu 10.05.2010)

² „Główne wymiary globalizacji to przede wszystkim : globalna konkurencja, megakoncentracja własności i kapitału, współpraca między przedsiębiorstwami w skali świata, nowa polityka innowacyjna, gospodarowanie opierające się na wiedzy i kapitale intelektualnym, rozwój zaawansowanych technologii w zakresie informacji i telekomunikacji, w tym Internet”. - http://www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn/?p=&strona=biul_glob&nr=4#_ftn6 – (data odczytu 10.05.2011)

Jak widać z powyższej tabeli, globalizacja swoim zasięgiem determinuje większość procesów zachodzących w nowoczesnych organizacjach, daje im wiele szans, ale również zagrożeń, stawiając kadre menedżerską przed wielkim wyzwaniem. Powstanie globalnego rynku stanowi dla organizacji ogromną szansę z jednej strony, ułatwia bowiem poszukiwanie nowych rynków zbytu, nawiązywanie międzynarodowych kontaktów gospodarczych, pozyskiwanie kapitału zagranicznego, przepływ nowoczesnych technologii oraz dyfuzję wiedzy. Z drugiej strony globalizacja to globalni konkurenci w większej liczbie i w odmiennej „jakości” działania.

Profesjonalne zarządzanie firmami w warunkach globalizacji oparte jest na ciągłych zmianach, niejako wymusza na firmach odrzucenie „starych przyzwyczajzeń” i ciągle poszukiwanie nowych sposobów zarządzania, w których szczególne miejsce zajmuje innowacyjność i zarządzanie wiedzą. Globalizacja determinuje zmiany w sposobach zarządzania przedsiębiorstwem³, zmiany te występują na kilku płaszczyznach:

- strukturalnej – następuje odejście od tradycyjnych struktur organizacyjnych na rzecz sieci,
- systemów pracy - tworzone są elastyczne systemy pracy,
- kompetencji - polegająca na ciągłym kreowaniu nowej wiedzy,
- technologii i procedur organizacyjnych - współcześnie coraz większe znaczenie ma biznes prowadzony w sieci,
- wartości - coraz częściej przewaga konkurencyjna oparta jest na społecznej odpowiedzialności biznesu.

W tabeli 3 porównano tradycyjne i nowe paradygmaty zarządzania.

Tabela 3. Kontrastujące ze sobą założenia tradycyjnych i nowych paradygmatów zarządzania.

Tradycyjny paradygmat	Nowy paradygmat
Redukcja bezpośrednich kosztów produkcji jako pierwszoplanowy przedmiot uwagi zarządzania.	Redukowanie pośrednich kosztów przedsiębiorstwa przy jednoczesnym osiągnięciu wysokiej konkurencyjności.
Operacje przedsiębiorstwa charakteryzowane jako stabilne.	Operacje elastyczne, zwinne i ciągle doskonalone na potrzeby zmian.
Linie produktów oparte o pojedynczą, szczególnie ważną technologię przy zachowaniu długich okresów życia produktów.	Linie produktów i technologii wieloogniskowych (<i>multi-core</i>) przy zaistniałych krótkich okresach życia produktów.
Kierownicy traktowani jako decydenci, a pracownicy jako bierni wykonawcy poleceń.	Kierownicy traktowani jako instruktorzy ułatwiający pracę (<i>coaches/facilitators</i>), a ludzie jako pracownicy wiedzy/ kapitał intelektualny.

³ G. Gierszewska, B. Wawrzyniak, Globalizacja. Wyzwania dla zarządzania strategicznego, Poltext, Warszawa 2001, s. 14

Rynki światowe podzielone według kryteriów narodowych, firmy narodowe dominują na lokalnych rynkach.	Globalne rynki światowe, większa uwaga skierowana na rozwój międzynarodowych struktur gospodarczych i politycznych.
------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Źródło: W.M. Grudzewski, Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu, W: „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” nr 3/2006, Orgmasz, Warszawa 2006, s.13

Jak widać w powyższej tabeli, nowoczesne zarządzanie różni się we wszystkich pokazanych aspektach od zarządzania w ujęciu tradycyjnym. Dzisiaj liczą się elastyczność nowe technologie, innowacyjne zarządzanie pracownikami oraz międzynarodowe struktury.

Współczesny nurt teorii zarządzania zmierza w kierunku tzw. dynamicznego zaangażowania. Przymiotnik dynamiczny wskazuje na ciągłą zmianę, wzrost i działanie. Z kolei zaangażowanie oznacza silne wiązanie się z innymi ludźmi, wzrost znaczenia relacji interpersonalnych. A zatem dynamiczne zaangażowanie oznacza skupienie się menedżerów na wzajemnych stosunkach międzyludzkich, gdyż to ludzie tworzą organizację i to dzięki nim ona funkcjonuje, oraz ich szybkie dostosowanie się do warunków zmieniających się w czasie. Menedżerowie, którzy uznają kierunek dynamicznego zaangażowania się w zarządzaniu, powinni⁴ współpracować z innymi menedżerami w celu tworzenia warunków rozwoju, szanować wartości innych ludzi i przestrzegać etykę w biznesie, uwzględnić proces globalizacji gospodarki, w razie potrzeby dokonać radykalnego przeprojektowania organizacji, stosować system kompleksowego zarządzania jakością.

Stale zmieniająca się i - na dzień dzisiejszy - bardzo niestabilna sytuacja na rynkach światowych wymusza na organizacjach ciągłe zmiany. Tylko organizacje, które potrafią się błyskawicznie do tych zmian dostosować mają szansę na przetrwanie i rozwój. W dobie globalizacji organizacje muszą doskonalić swój system zarządzania, tak aby kreował on i rozwijał czynniki sukcesu, a także doskonalił kluczowe umiejętności menedżerów, niezbędne do sprostania wyzwaniom współczesnego transnarodowego rynku. Kierunkiem, który stawia czoła wyzwaniom współczesności jest profesjonalizm, jako system zarządzania oparty na interdyscyplinarnej wiedzy, która umożliwi transformację całej organizacji zgodnie z wymaganiami otoczenia.

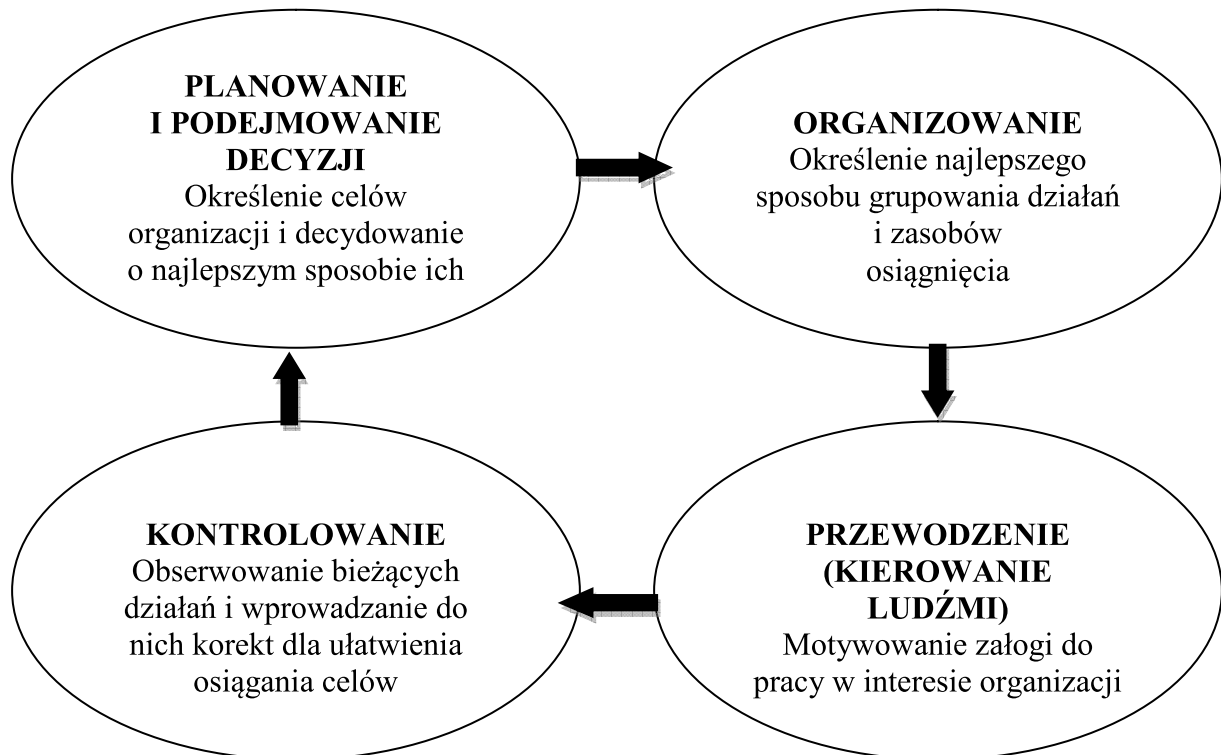
1.2. Zarządzanie organizacją - definicje, cele i funkcje

W dzisiejszym świecie przed menedżerami stoi wiele problemów, z którymi muszą sobie błyskawicznie radzić. Ciągłe zmieniające się otoczenie organizacji sprawia, że niejednokrotnie nie mają oni czasu na spokojne i długofalowe planowanie. Decyzje

⁴J. Ferenc, Podstawy zarządzania, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Siedlcach, Siedlce 2002, s. 67

menedżerów często zależą od sytuacji panującej w odległych krajach oraz od coraz większej globalnej konkurencji. W tak burzliwym otoczeniu tylko firmy innowacyjne, stosujące nowoczesne style zarządzania mogą skutecznie konkurować na rynku konsumenckim.

„Zarządzanie organizacją⁵ to proces, który polega na nieustannym i cyklicznym wykonywaniu działań przez menedżerów. Działania te możemy zgrupować w cztery podstawowe funkcje: planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie.”



Rysunek 2. Proces zarządzania

Źródło: Griffin R.W., Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 8

Planowanie to przede wszystkim wyznaczanie celów organizacyjnych a co za tym idzie określanie sposobów, w jakich te cele będą osiągnane oraz określanie niezbędnych do tego zasobów ludzkich, finansowych, rzeczowych i organizacyjnych. **Organizowanie** oznacza formalne grupowanie działań i zasobów ora przypisanie wszystkim uczestnikom organizacji odpowiednich ról. Wszystko to zawarte jest w regulaminach, instrukcjach postępowania itp. **Przewodzenie**, które zazwyczaj jest utożsamiane z motywowaniem, jest procesem wpływania na ludzi i pobudzania ich do działania zmierzającego do osiągnięcia ustalonych celów. **Kontrolowanie**, ma na celu sprawdzenie czy i jakie występują odchylenia od zaplanowanych

⁵ Tamże, s.139

działań oraz formułowanie odpowiednich zaleceń w celu wyeliminowania różnic. Funkcja ta jest sprzężona zwrotnie z wszystkimi pozostałymi funkcjami zarządzania.

Funkcje współczesnego menedżera ewoluują i podlegają ciągłym modyfikacjom, tak aby efektywniej realizować powierzone zadania, wspierać wypełnianie misji i celów organizacji. Ewolucję głównych funkcji kadry zarządzającej można przedstawić następująco⁶:

- Od przewidywania do planowania – zamiast biernego przystosowania się do panującej sytuacji, otwartość na przyszłość oraz aktywne jej współtworzenie poprzez wypracowanie struktury celów i programów ich osiągnięcia, jak również zaangażowanie zasobów, aby plany stały się rzeczywistością.
- Od organizowania do facylitowania i koordynowania – zamiast precyzyjnego strukturalizowania zachowań pracowniczych, wspieranie, doradztwo i ułatwianie wykonywania pracy.
- Od rozkazywania do motywowania – zamiast wymuszania pożądanego zachowania pracowniczych w oparciu o władzę i zwierzchnictwo, wzbudzanie motywacji wewnętrznej w oparciu o wypracowany wśród pracowników autorytet.
- Od kontrolowania do samokontroli – zamiast ścisłego nadzoru wykonywanej pracy umożliwienie samokontroli pracowniczej.

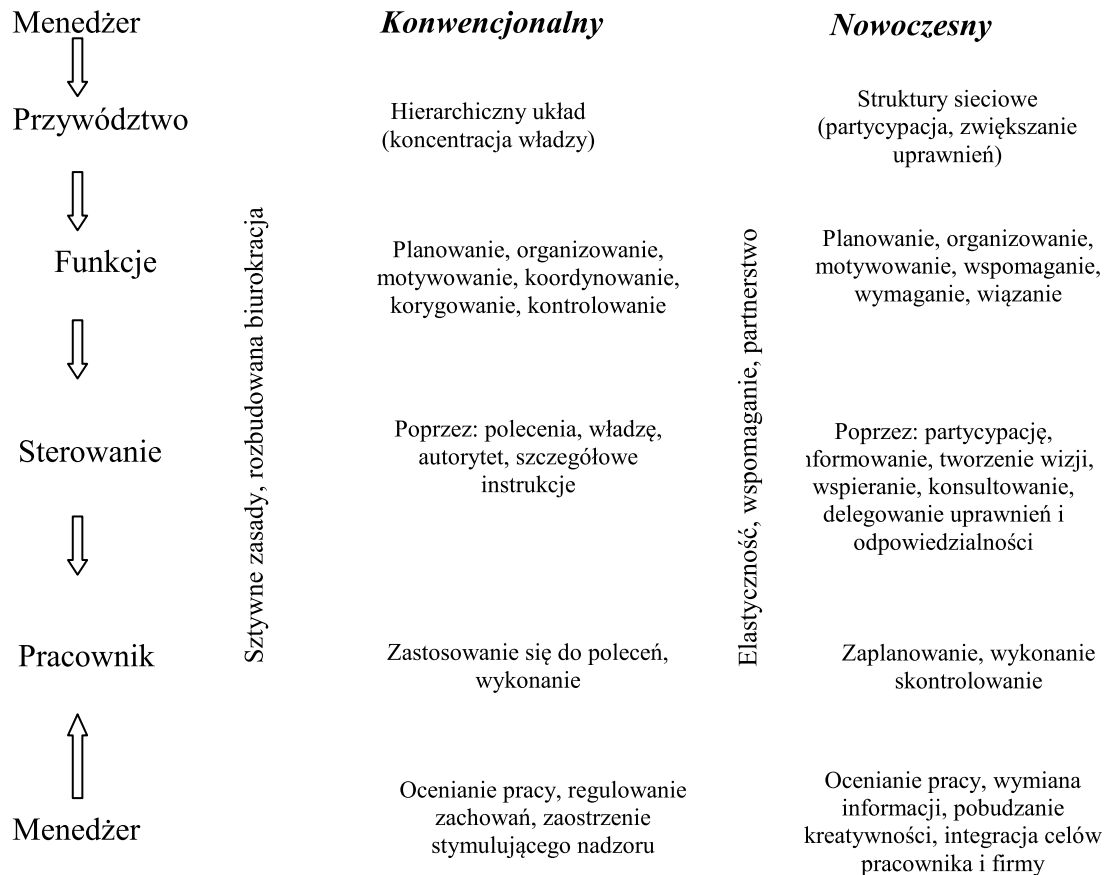
Biorąc pod uwagę powyższe funkcje można nakreślić następującą definicję **zarządzania**.
„Zarządzanie to tworzące określoną całość działanie, obejmujące podstawowe funkcje zarządzania, nakierowane na właściwe wykorzystanie ludzkich, finansowych, rzeczowych i informacyjnych zasobów organizacji dla sprawnego i skutecznego osiągnięcia jej celów”⁷.

Powyższa definicja wskazuje, iż zarządzanie jest procesem kompleksowym, który obejmuje wszystkie zasoby jakimi dysponuje organizacja, zarówno tych materialnych, jak i niematerialnych (wiedza, umiejętności, doświadczenie pracowników).

Współczesne zarządzanie powinno stwarzać warunki dla adaptacji organizacji do coraz bardziej burzliwego otoczenia oraz specyficzne czynniki sukcesu, które umożliwią organizacji wyróżnienie się na tle konkurencji. Na poniższym schemacie zaprezentowano charakterystykę tradycyjnego i nowoczesnego systemu zarządzania organizacjami.

⁶ T. Listwan, S. Chełpa, Kadry menedżerskie w XXI wieku, [w]: Zarządzanie zasobami ludzkimi, pod red. Z. Wiśniewskiego, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2001, s. 65

⁷ B. Koźuch, Nauka o organizacji, CeDeWu.pl, Warszawa 2009, s.140



Rysunek 3. Klasyczny i twórczy styl zarządzania

Źródło: J. Penc, Menedżer w uczącej się organizacji, Wydział Organizacji i Zarządzania Politechnika Łódzka, Łódź 2000, s. 175

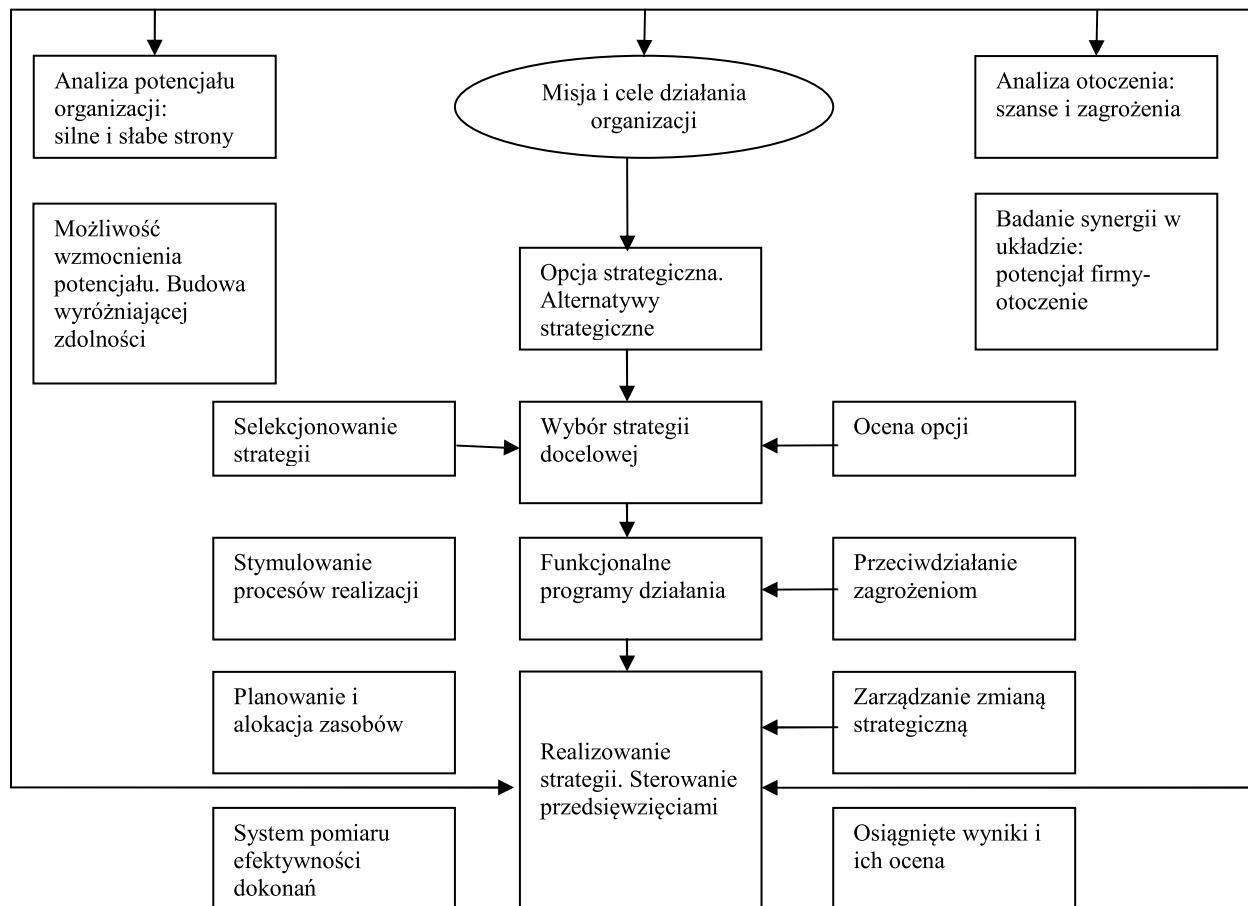
Zasadniczym celem istnienia i funkcjonowania każdej organizacji, bez względu na wielkość i charakter działalności, jest tworzenie rezultatów, które można z jakiegoś punktu widzenia ocenić jako wartościowe. Tworzeniu wartości dla organizacji powinna towarzyszyć realizacja innych celów, takich jak:

- rentowność, którą mierzy się, jako stopę zysku zainwestowanych kapitałów, czyli wielkość zysku podzieloną przez sumę zainwestowanych pieniędzy,
- pozycja na rynku – przedsiębiorstwo powinno wyznaczać sobie cele, dotyczące miejsca, które chciałoby zajmować w stosunku do swoich konkurentów,
- sprawność działania, – aby utrzymać pozycję na rynku i zapewnić rentowność, konieczne są cele wyznaczające terminową i odpowiednią jakościowo reakcję na potrzeby klientów i odbiorców,
- utrzymanie stabilnego wzrostu dochodów

Osiągnięcie powyższych celów jest możliwe tylko dzięki odpowiedniemu zarządzaniu.

W miarę nasilania się intensywności walki konkurencyjnej, wzrostu niepewności jutra, redukcji cyklu życia produktu, **strategiczne zarządzanie firmą** staje się coraz bardziej

niezbędne. „Zarządzanie strategiczne stanowi proces regularnego, systematycznego podejmowania i implementacji decyzji, którego celem jest osiągnięcie długoterminowych priorytetów danej organizacji oraz alokację jej zasobów i dostosowanie zakresu działania do zmian zachodzących w otoczeniu.⁸ Poniższy rysunek prezentuje model zarządzania strategicznego w organizacji.



Rysunek 4. Model zarządzania strategicznego

Źródło: J. Penc, Zarządzanie w nowej ekonomii, Nowe tendencje w nauce o organizacji i zarządzaniu u progu XXI wieku, Prace naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, Konferencje, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001, s. 190

Zarządzanie strategiczne polega na identyfikacji czynników o znaczeniu kluczowym (strategicznym), badaniu i określeniu ich współzależności oraz wpływu na przyszłość przedsiębiorstwa. Zarządzanie strategiczne stanowi konsekwentne zarządzanie organizacją, mające na celu jej pozycjonowanie względem otoczenia zewnętrznego, które decyduje o jej istnieniu oraz realizacji celów.

Warto przybliżyć nowoczesne metody zarządzania organizacjami, do których zaliczamy:

⁸ <http://www.biznesplany.biz/2009/09/znaczenie-zarządzania-strategicznego-w-dobie-globalizacji/> - data odczytu 07.05.2011

Tabela 4. Współczesne koncepcje zarządzania

Metoda	Podstawowe założenia	Potencjalne korzyści	Potencjalne zagrożenia
Lean management	Orientacja na wyszczuplone zarządzanie: <ul style="list-style-type: none"> • unikanie marnotrawstwa • kompleksowa jakość • zarządzanie personelem • dobre stosunki z otoczeniem 	<ul style="list-style-type: none"> • wzrost produktywności i efektywności • wzrost zdolności konkurencyjnej • redukcja kosztów, wyższa jakość • lepsza wydajność pracy i zadowolenia pracowników, wzrost motywacji • zwrócenie uwagi na potrzeby i oczekiwania klienta 	<ul style="list-style-type: none"> • może przerodzić się w prostą racjonalizację, z groźbą obniżenia płynności, spadkiem jakości, zaniedbywaniem usług • opór pracowników i spadek ich motywacji, ignorancja ich potrzeb
Total quality management	Orientacja na jakość: <ul style="list-style-type: none"> • system ciągłego podnoszenia jakości i kontroli jakości • nowe zarządzanie personelem 	<ul style="list-style-type: none"> • minimalizacja błędów • wzrost innowacyjności, poprawa efektywności • budowanie odpowiedniej kultury organizacyjnej • satysfakcja klientów, wyprzedzanie ich oczekiwań 	<ul style="list-style-type: none"> • wysokie koszty wprowadzania i utrzymania koncepcji • możliwość występowania błędów • nieefektywny monitoring, opór
Reengineering	Orientacja na proces: <ul style="list-style-type: none"> • przekształcenia całościowych procesów • dramatyczna poprawa • zmiana zarządzania potencjałem ludzkim • decentralizacja 	<ul style="list-style-type: none"> • wzrost wydajności • redukcja kosztów • poprawa jakości wyrobów i zadowolenia klientów • wzrost obrotów i rentowności 	<ul style="list-style-type: none"> • wysokie koszty • minimalne rezultaty • opór pracowników wobec zmian • autorytarny styl kierowania
Outsourcing	Orientacja na zaopatrzenie: <ul style="list-style-type: none"> • orientacja na kluczowych obszarach działania firmy • rezygnacja z produkcji szerokiej gamy części • zakupy całych komponentów know-how od partnerów 	<ul style="list-style-type: none"> • redukcja kosztów • lepsze wykorzystanie potencjału czasu • dostosowywanie się do wahań sezonowych • długotrwałe partnerstwo z dostawcami – alianse strategiczne 	<ul style="list-style-type: none"> • zmniejszenie liczby dostawców • kooperanci mogą nie zapewniać najwyższej jakości wyrobów • obraz firmy ulega zatarciu wśród klientów
Time based management	Orientacja na czynnik czasu: <ul style="list-style-type: none"> • operacje na dużą skalę • optymalizacja procesów • eliminacja konfliktów • cykl ciągłego uczenia się 	<ul style="list-style-type: none"> • skrócenie procesów i oszczędność czasu • dotrzymanie terminów, punktualność • eliminacja strat w produkcji i gospodarce zapasowej • wzrost innowacyjności 	<ul style="list-style-type: none"> • bariery kulturowe – opór wobec zmian • bariera produktowa • zmiana koncepcji i właściwości produktów • bariera procesowa – zmiana procesów
Humanizacja pracy	Orientacja na pracownika: <ul style="list-style-type: none"> • zapewnienie dobrych warunków pracy, kształcenia i rozwoju pracownikom • działanie na rzecz postępu społecznego 	<ul style="list-style-type: none"> • zaspokojenie potrzeb pracowników, lepszy aspekt motywacyjny • przeciwdziałanie konfliktom, kształtowanie odpowiedniego klimatu i kultury organizacyjnej • wzrost wydajności pracy 	<ul style="list-style-type: none"> • może wystąpić nadmierny podział pracy • zły dobór metod i środków pracy • niedobrana motywacja pracowników do ich potrzeb • niewykorzystanie

			kwalfikacji pracownika, obniżenie efektywności
<i>Just in time</i>	Orientacja na zapewnienie dostaw na czas: <ul style="list-style-type: none"> • koordynacja przepływów dóbr z potrzebami • likwidacja przyczyn zakłóceń terminowości w organizacji i poza nią 	<ul style="list-style-type: none"> • zmniejszenie poziomu zapasów • poprawa jakości produktu • maksymalizacja efektywności produkcji • wysoki poziom obsługi klienta 	<ul style="list-style-type: none"> • wymaga odpowiednich prac przygotowawczych • opór pracowników • problemy z dostawcami, z zarządzaniem i kontrolą zapasów

Źródło: S. Marek, Elementy nauki o przedsiębiorstwie, Wyd. Economicus Szczecin, Szczecin 2008, s. 197

W dobie turbulentności otoczenia funkcjonowanie organizacji wymusza nowoczesne zarządzanie, po to aby ustrzec się przed zagrożeniami lub wykorzystać nadarzające się okazje. Coraz częściej w praktyce łączy się elementy różnych koncepcji, co związane jest z ich komplementarnością i przyczynia się do sukcesu organizacji. Wybór konkretnej koncepcji czy zintegrowania elementów kilku, zależy od kompetencji kadry menedżerskiej.

1.3. Analiza nowoczesnych organizacji - cechy, rodzaje, struktury

Nowoczesne organizacje niosą z sobą ogrom wyzwań. Priorytetową wartością każdej organizacji jest efektywność działania i tylko dzięki odpowiedniemu zarządzaniu cel ten zostanie osiągnięty. Na kadrze zarządzającej spoczywa obowiązek skorelowania działań pracowników i zasobów firmy tak aby cele organizacyjne zostały zrealizowane, a firma odniosła sukces.

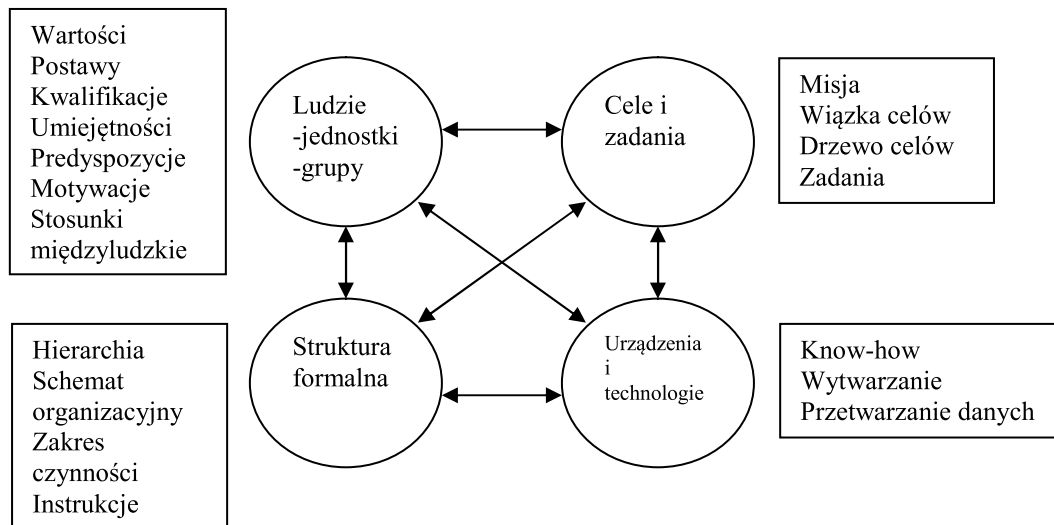
Organizacja jest zespołem wzajemnych zależności, powiązań i celów funkcjonujących zgodnie z pewnymi zasadami i regułami właściwymi tylko dla danej organizacji. Organizacje tworzone są po to by wypełniać pewne misje oraz osiągać zamierzone cele.

Istnieje wiele różnych typów organizacji posiadających różne struktury. Kształt organizacji oraz jej struktura bardzo często uzależniona jest (a przynajmniej powinno tak być) od warunków otoczenia, w jakim funkcjonuje. Tylko organizacje potrafiące szybko dostosowywać się do zmian są w stanie dynamicznie rozwijać się i osiągać zyski.

T. Kotarbiński i J. Zieleniewski, dwaj wybitni przedstawiciele szkoły prakseologicznej, nadają pojęciu **organizacji** trzy znaczenia: czynnościowe; atrybutowe; rzeczowe⁹.

⁹ **Znaczenie czynnościowe.** W tym znaczeniu organizacją są wszelkie czynności, mające na celu stworzenie jakiejś zorganizowanej całości. Wszystkie działania, aby przynieść pożądany rezultat powinny być spójne i i-systematyzowane. Po pierwsze należy uświadomić sobie oraz pracownikom cele firmy, następnie dokładnie

Istotę organizacji możemy przedstawić również w sposób schematyczny. Najpopularniejszymi schematami organizacji są: Model organizacji H.J. Leavitta (czteroczłonowy) oraz Model F.Kasta i J.E Rosenzweiga (pięciozłonowy).



Rysunek 5. Ogólny model organizacji H.J Leavitta

Źródło: cyt. za: B. Kozuch, Nauka o organizacji, CeDeWu.pl, Warszawa 2009, s.8

Wg powyższego modelu pierwszym członem są ludzie będący społecznym potencjałem organizacji – stanowiącym jej główny filar. Poszczególne elementy w powyższym modelu wzajemnie się przenikają.

Współczesne organizacje stale ewoluują, starając się jak najlepiej dopasować do wymagań zmieniającej się rzeczywistości. Istotną kwestię stanowią organizacje inteligentne, które uczą się szybciej niż zmienia się otoczenia, dzięki czemu mogą z wyprzedzeniem rozpoznawać zaistniałe zmiany i szybko się do nich dostosować. Organizacje oparte na wiedzy mają większą zdolność wpływania oraz kreowania własnej przyszłości.

Organizacja ucząca się jest we współczesnych realiach przykładem sukcesywnej i zorientowanej przyszłościowo firmy, która jest w stanie sprostać dynamice zachodzących zmian. Peter Senge, jeden z prekursorów organizacji uczącej się¹⁰, wskazał pięć instrumentów integrujących uczenie się wszystkich członów organizacji:

i szczegółowo zaplanować działanie, pozyskać zasoby niezbędne do realizacji planu oraz odpowiednio je rozmieścić, zrealizować plan, prowadzić kontrole realizacji zamierzonych celów.

Znaczenie atrybutowe. W tym znaczeniu organizacja jest pewnym określonym zorganizowaniem, ludzi, sił i środków, którego odzwierciedleniem jest struktura organizacyjna, ukazująca szczegółowy sposób powiązania ze sobą wszystkich części organizacji.

Znaczenie rzeczowe. W znaczeniu tym organizacja to proces a także sposób organizowania, złożony z ludzi, posługujących się określonymi środkami rzeczowymi, takimi jak maszyny, narzędzia, materiały, połączonych wspólnie ze sobą dla osiągnięcia określonych celów.

¹⁰ P. Senge, Piąta Dyscyplina. Materiały dla praktyka, Wyd. Oficyna, Kraków 2008, s. 19-20

- mistrzostwo osobiste, czyli uczenie się poszczególnych członków organizacji, rozwijanie osobistych zdolności, co ma na celu osiągnięcie najbardziej pożądaných rezultatów dla jednostki i całej organizacji,
- modele myślowe, czyli refleksja nad tym jak myślimy, jaki jest nasz własny obraz świata i jaki ma to wpływ na podejmowane przez nas decyzje,
- wspólna wizja przyszłości, czyli budowanie w grupie wspólnych obrazów przyszłości, będących spójnymi z wizją osobistą,
- zespołowe uczenie się, czyli takie uczenie się i wypracowywanie sposobów komunikacji, aby grupa jako całość mogła osiągnąć inteligencję i kwalifikacje wyższe niż poszczególni jej członkowie,
- myślenie systemowe, czyli taki sposób myślenia i posługiwania się wspólnym językiem aby zrozumieć wzajemne uwarunkowania kształtujące zachowanie się systemów.

Różnice pomiędzy organizacją tradycyjną a uczącą się prezentuje tabela poniżej.

Tabela 5. Cechy organizacji tradycyjnych i uczących się

ORGANIZACJA TRADYCYJNA	ORGANIZACJA UCZĄCA SIĘ
<ul style="list-style-type: none"> • karanie za popełnione błędy • wysyłanie pracowników na kursy szkoleniowe, • działanie na podstawie stałych procedur pracy, • kierownik rozdziela zadania, monitoruje i kontroluje personel, • wydawanie poleceń i kontrola ich wykonania, • niepodejmowanie ryzyka, postępowanie ostrożnie na podstawie formalnych instrukcji, • odradzanie eksperymentowania, • prowadzenie rewizji struktur i procesów dopiero po wystąpieniu „katastrofy” lub radykalnych zmian w otoczeniu, • zniechęcenie personelu do sugerowania rozwiązań, • podejmowanie decyzji w oparciu o intuicję i/lub ustalone procedury, • utrudnienia w prowadzeniu ścisłej współpracy i realizacji zadań rozłącznie od innych działań. 	<ul style="list-style-type: none"> • uczenie się na błędach, • ciągły trening personelu oraz planowanie szkolenia, • dostosowywanie procedur pracy do sytuacji, • kierownik prowadzi trening i rozwój personelu, tworzy warunki pełnego wykorzystania kompetencji pracowników, • delegowanie uprawnień, pełna decentralizacja zarządzania, • podejmowanie ryzyka, • zachęcanie do eksperymentowania, • rutynowe rewizje procedur działania, • zachęcenie personelu do sugerowania rozwiązań, • podejmowanie decyzji w oparciu o dane empiryczne, • ścisła współpraca, realizacja zadań łącznie z innymi działami,

Źródło: B. Mikuła, Elementy nowoczesnego zarządzania – w kierunku organizacji inteligentnych, Antykwa, Kraków 2001, s. 32

„Nowoczesna organizacja to taka, która wykorzystuje dorobek nauki organizacji i zarządzania, doświadczenia światowe i własne po to, by osiągnąć podstawowe cele każdej firmy: utrzymanie się na konkurencyjnym rynku i generowanie zysku, jak również taką, w której myśli się nie tylko o dniu dzisiejszym i przetrwaniu, ale także o przyszłości i rozwoju firmy”¹¹.

W dobie globalizacji organizacje zmuszone są intensyfikować swoje działania w celu przewyciężenia zaburzeń otoczenia. Organizacja ucząca się posiada zdolność do dostrzegania i wyszukiwania nowych sposobów sprawnego działania, a tym samym poszerza zdolność kreowania własnej przyszłości. Przyjmuje ona trzy podstawowe orientacje:

- orientacja na przyszłość,
- orientacja na marketing,
- orientacja na jakość i innowacje.

Orientacja na przyszłość to nic innego jak wizja przyszłości przedsiębiorstwa, która jest realizowana poprzez zarządzanie strategiczne. Na podstawie opracowanego możliwego i pożądanego stanu organizacji, budowana jest strategia, jako droga transformacji, która uwzględnia wszelkie zmiany zachodzące w otoczeniu oraz potencjał samej organizacji.

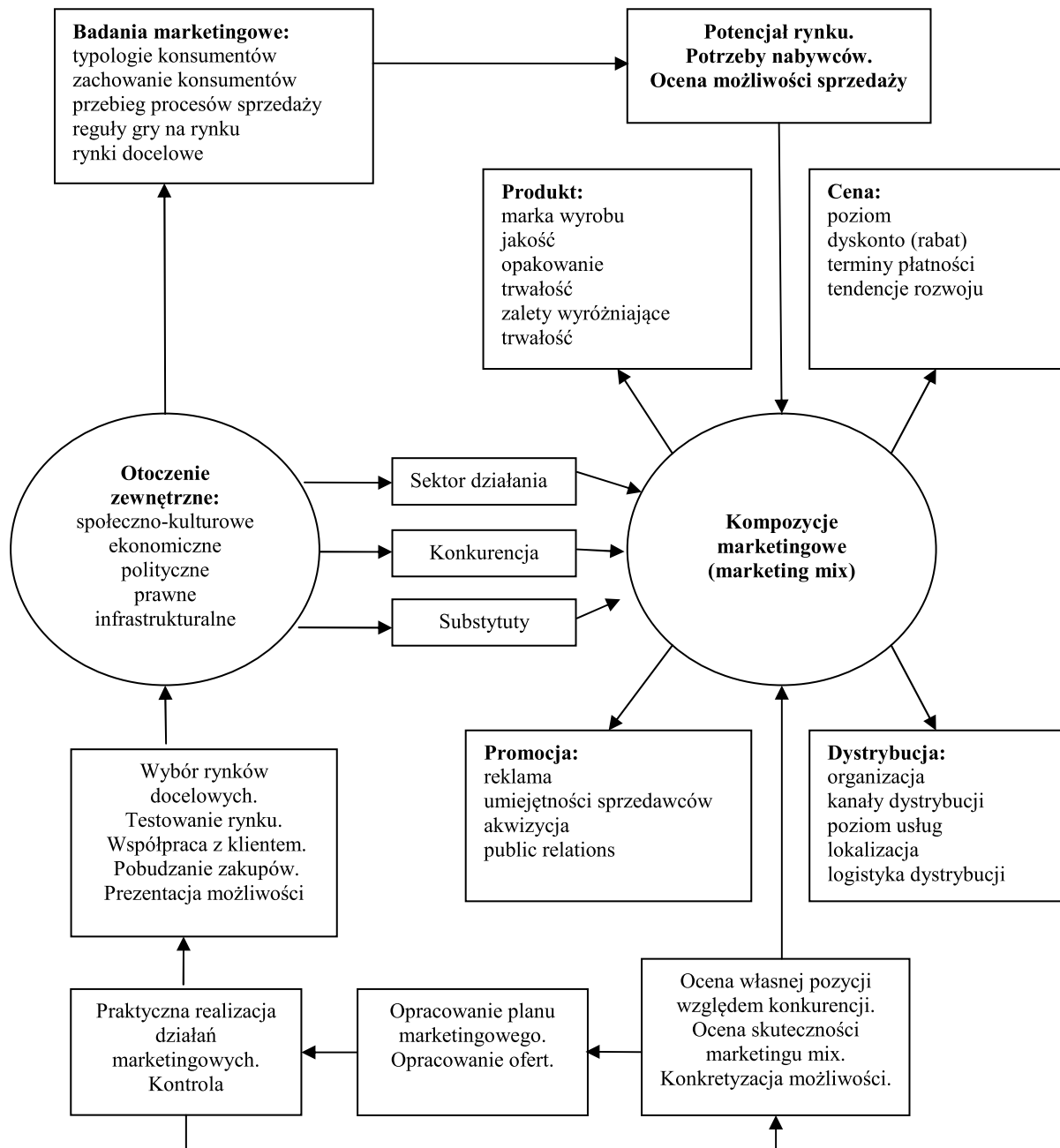
Orientacja na marketing sprowadza się do koncentracji na kliencie i jego oczekiwaniach oraz potrzebach. Zasadniczą kwestią zarządzania marketingowego jest budowanie wartości dla odbiorcy lepiej niż to robi konkurencja. Nowoczesny marketing jest interpretowany jako *„proces planowania i wdrażania koncepcji produktu (idei, dóbr i usług), cen, promocji i dystrybucji prowadzącej do wymiany, dzięki której osiąga się cele jednostek i organizacji”¹².*

Współczesne zarządzanie marketingiem koncentruje się na dialogu z klientem oraz tworzeniu więzi między organizacją a interesantami. W wyniku takiego działania następuje wzajemna integracja, w której centrum zainteresowań stanowi klient.

Poniższy schemat prezentuje model zarządzania marketingowego i jego poszczególne komponenty.

¹¹ J. Szaban, Kierowanie w organizacjach dziś i jutro –wybrane aspekty, [w]: Wizja organizacji przyszłości – konferencja naukowa, red. nauk. J. Tudrej, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa im. R. Łazarskiego w Warszawie, Warszawa 2001, s. 121

¹² Ph. Kotler, Marketing, Wyd. Rebis, Poznań 2005, s. 135



Rysunek 6. Struktura zarządzania marketingowego w firmie

Źródło: J. Penc, Zarządzanie w nowej..., op.cit., s. 196

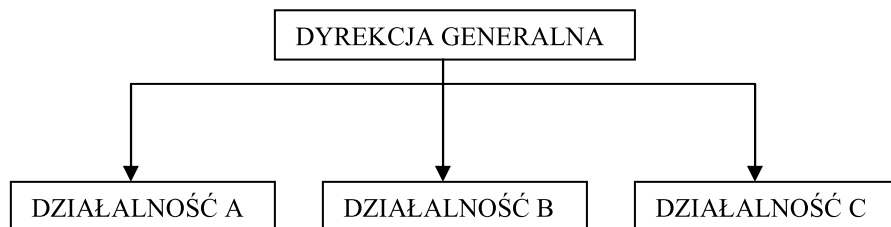
Współczesne zarządzanie marketingowe jest koncepcją działania na rynku, według której skuteczność rynkowa organizacji jest zależna od nawiązania partnerskich relacji z uczestnikami rynku. W efekcie wypracowuje się lojalność i długookresowe relacje z interesantami oraz generuje zysk i wypracowuje reputację organizacji.

Orientacja na jakość i innowacje to ciągłe doskonalenie jakości i nowoczesności działania organizacji. Kluczowym założeniem jest robienie lepiej tego co firma już robi dobrze. W tej koncepcji istotną rolę odgrywa zarządzanie przez jakość i zarządzanie

innowacjami. Doskonalenie jakości powinno dotyczyć wszystkich obszarów działalności organizacji a służą temu normy ISO z serii 9000. Certyfikaty wydawane przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną są gwarancją spełnienia wymogów europejskich oraz poświadczają wysoką jakość. Wszystko to sprzyja osiągnięciu wysokiej pozycji rynkowej. Innowacje w dobie globalizacji są kluczowym elementem wyróżnienia i zdobywania rynku. Innowacje obejmują każdy aspekt działalności: produkt, sposób komunikowania się, technologię, sposób zarządzania.

Nowoczesne struktury organizacyjne. Wśród struktur hierarchicznych o tradycyjnym charakterze wyróżniamy strukturę: liniową, funkcjonalną oraz sztabowo-liniową. W obecnych czasach nie mają one zbyt dużego zastosowania, gdyż nie są one ani elastyczne ani zdolne do błyskawicznych przekształceń w zmieniającym się otoczeniu.

Do nowoczesnych struktur organizacyjnych zaliczamy strukturę dywizjonalną i macierzową oraz przeróżne hybrydy powstałe z połączenia różnych typów struktur. Charakterystycznymi cechami struktury dywizjonalnej jest wyodrębnienie szeregu samodzielnych jednostek odpowiedzialnych za realizację różnych celów firmy a także decentralizacja władzy. Zaletą tej struktury jest szybkość podejmowanych decyzji oraz lepsze dostosowanie się do rynku. Wadą tej struktury jest zbyt mała elastyczność oraz podatność na konflikty pomiędzy poszczególnymi dywizjami a przedsiębiorstwem jako całością.



Rysunek 7. Schemat struktury dywizjonalnej

Źródło: B. Kozuch, Nauka o organizacji, CeDeWu.pl, Warszawa 2009, s.181

Struktura macierzowa, zwana inaczej zadaniową, pozwala na zgromadzenie i zespolenie wielu specjalistów, każdy pracownik czy też komórka zadaniowa posiada dwa ośrodki decyzyjne to znaczy kierownika funkcjonalnego oraz kierownika grupy zadaniowej. Zaletą tej struktury jest większa elastyczność w dostosowaniu się do zmian w otoczeniu, precyzyjny przepływ informacji oraz lepsze wykorzystanie innowacji technicznych. Wadą tej struktury jest podatność na konflikty związane z kompetencjami.



Rysunek 8. Schemat struktury macierzowej

Źródło: B. Kożuch, Nauka o organizacji, CeDeWu.pl, Warszawa 2009, s.181

Powyższe struktury są nadal bardzo popularne i ciągle wykorzystywane, jednak ewolucja struktur organizacyjnych trwa, organizacje stale poszukują nowych rozwiązań tak, aby struktura jak najbardziej odpowiadała organizacji procesowej. To, jaką organizacja będzie miała strukturę zależy od kierunku i sposobu oddziaływania różnych czynników oraz ich ewolucji. W poniższej tabeli zostały zebrane najważniejsze czynniki strukturotwórcze.

Tabela 6. Czynniki strukturotwórcze w organizacji- wybrane koncepcje z literatury przedmiotu

Autorzy	Wyróżnione czynniki strukturotwórcze
M. Steinmann, G. Schreyogg	Otoczenie, technologia, cykl życia organizacji, kultura, strategia
M. Bielski	Funkcja genotypowa, otoczenie, technologia, ludzie, strategia organizacji
B.R. Kuc	Cele organizacji, technologia, kultura organizacji, wielkość organizacji, otoczenie
J. Skalik	Cele organizacji, technologia, rodzaj produkcji, wielkość produkcji, fazy cyklu życia, otoczenie
J. Szczupaczyński	Otoczenie, zasoby ludzkie, technologia, strategia, wielkość organizacji i jej terytorialne rozproszenie
Strategom	Wielkość organizacji, technologia, otoczenie, złożoność, kultura organizacji
R. Rutka	Otoczenie, zasoby, strategia
A. Bednarski	Cele organizacji, charakter otoczenia, technologia, kultura organizacji, wielkość organizacji i terytorialne rozproszenie

Źródło: P. Grajewski, Organizacja Procesowa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 18

Zbiory czynników wymienianych przez naukowców zajmujących się problematyką organizacji niejednokrotnie pokrywają się. Nie ulega wątpliwości, że wpływ wszystkich tych czynników na budowę struktury organizacyjnej jest bezdyskusyjny, ale każdy z tych zestawów cech może odpowiadać wielu różnym strukturom.

Podsumowując powyższe treści można stwierdzić, że struktury nowoczesnych organizacji charakteryzują się następującymi cechami¹³:

- zanikanie średniego szczebla zarządzania
- oparcie się na zespołach zadaniowych
- tworzenie zdecentralizowanych, autonomicznych finansowo jednostek, ukierunkowanych na realizację celów organizacji
- likwidacja zbędnych komórek pośredniczących, zwłaszcza w sferze administracji i magazynów.

Badania nad strukturami organizacyjnymi przynoszą różne wnioski. Praktycznie jest niemożliwe wyodrębnienie jednego na tyle istotnego czynnika aby miał on decydujący wpływ na kształt struktury, która powstaje w wyniku wzajemnego oddziaływania różnych czynników. Sprawę komplikuje dodatkowo fakt, że siła poszczególnych czynników jest wynikiem subiektywnej opinii menedżerów projektujących daną strukturę organizacyjną, w szczególności stopień jej hierarchizacji.

1.4. Zarządzanie zmianą w nowoczesnych organizacjach

Nowoczesna organizacja musi być elastyczna, otwarta na otoczenie i posiadająca umiejętność szybkiej adaptacji do zmian zachodzących w burzliwej rzeczywistości. Współczesne organizacje działają w turbulentnym otoczeniu, gdzie niepewność jutra jest standardowym wyzwaniem ich przetrwania i funkcjonowania. Priorytetową wartością staje się szacowanie ryzyka i podejmowanie prewencyjnych działań, które uchronią organizację przed ewentualnym zagrożeniem, lub w razie jego wystąpienia, niwelowanie skutków, jakie dane zagrożenie wywołało. Wprowadzanie zmian jest niezbędne we wszystkich organizacjach – małych, dużych, o słabej pozycji oraz w tych prężnych, gdyż organizacje, które się nie zmieniają nie mają perspektyw przyszłościowych i z czasem mogą zniknąć z rynku.

Zmiana¹⁴ stanowi celowe i świadome działanie polegające na przejściu organizacji ze stanu dotychczasowego do stanu jednoznacznie odmiennego. Wyraża się dokonywaniem

¹³ W.J. Wesołowski, *Rozwój strategiczny systemów gospodarczych*, [w]: *Wizja organizacji przyszłości – konferencja naukowa*, red. nauk. J. Tudrej, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa im. R. Łazarskiego w Warszawie, Warszawa 2001, s. 121

¹⁴ M. Brojak-Trzaskowska, *Innowacyjność przedsiębiorstw w kontekście zmian i doskonalenia organizacji*, [W]: *Prace Naukowe, Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja*, red. nauk. J. Skalik, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Łangego we Wrocławiu, Wrocław 2006, s.348

trwałych korekt i modyfikacji w stosunkach międzyludzkich, wyposażeniem, zasobami, niezależnie od charakteru skutków tych zmian.

Zmiany zachodzące w organizacji mogą mieć różną klasyfikację, co prezentuje tabela.

Tabela 7. Podstawowe kryteria podziału i rodzaje zmian organizacyjnych

Kryteria podziału	Rodzaje zmian organizacyjnych
Stopień zmian	<ul style="list-style-type: none"> • reprodukcyjne • transformacyjne
Charakter impulsu naprawczego	<ul style="list-style-type: none"> • dobrowolne • przymusowe
Związek czasu zmiany organizacyjnej ze zmianami otoczenia	<ul style="list-style-type: none"> • reaktywne • antycypacyjne
Charakter zmian	<ul style="list-style-type: none"> • adaptacyjne • innowacyjne
Zakres zmian	<ul style="list-style-type: none"> • cząstkowe • całościowe
Przedmiot zmian	<ul style="list-style-type: none"> • technologiczne • strukturalne • skierowane na ludzi
Sposób przeprowadzania	<ul style="list-style-type: none"> • ewolucyjne • rewolucyjne
Ciągłość procesu zmian	<ul style="list-style-type: none"> • stopniowe • skokowe

Źródło: J. Majchrzak, Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie, AE w Poznaniu, Poznań 2002, s.15

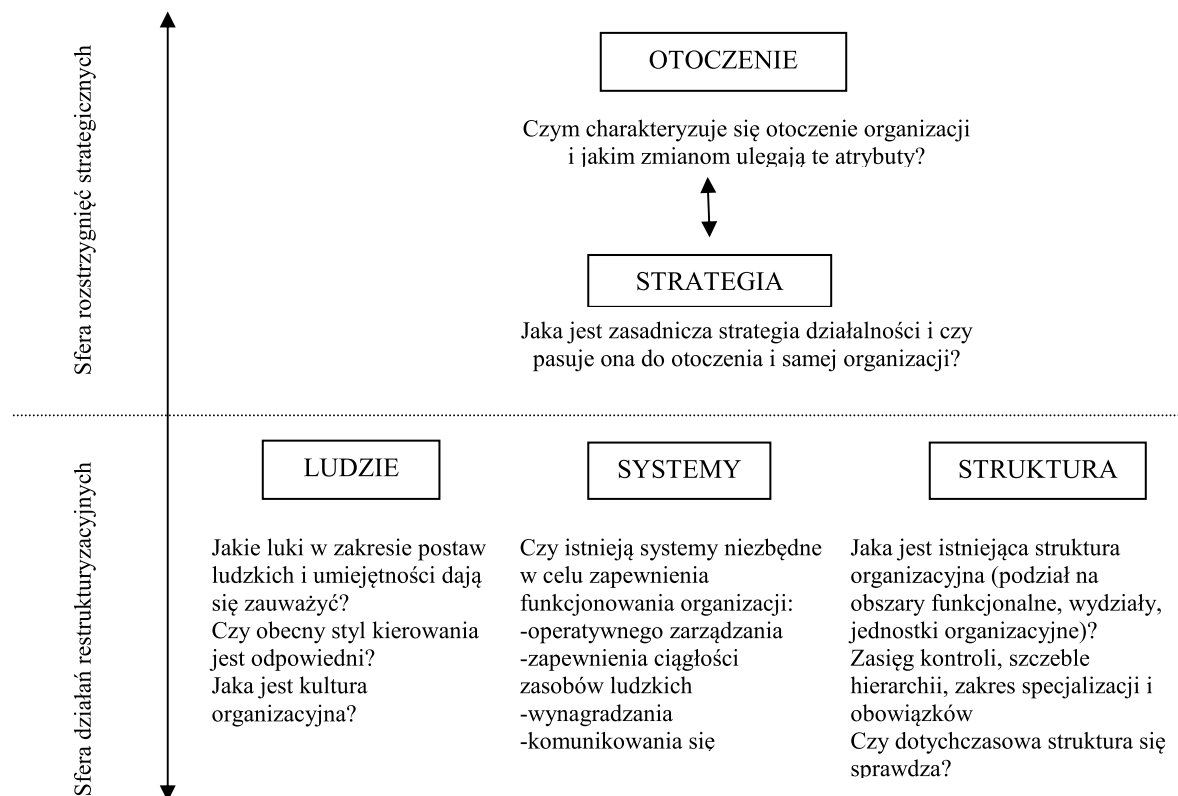
Przedstawione powyżej rodzaje zmian ukazują jak odmienne czynniki determinują przeprowadzanie zmian w organizacji. Typologię źródła zmian można podzielić na wewnętrzne oraz zewnętrzne. Zmiany wymuszane czynnikami wewnętrznymi to m.in. zmiana strategii, zmiana wartości socjokulturowych, zmiana czasu pracy, zmiana warunków pracy. Natomiast czynniki zewnętrzne mające wpływ na istotę przeprowadzania zmian związane są z turbulencją otoczenia. Odnosząc się do zmienności otoczenia występują dwa podejścia do zmian w organizacji – podejście jednostkowe oraz podejście zbiorowe¹⁵. Podejście jednostkowe podkreśla indywidualny sposób dostosowywania się organizacji do otoczenia. Adaptacja ta polega na przekształcaniach w obrębie atrybutów podmiotowości organizacji – zakresu jej działalności, zasobów ludzkich czy kultury organizacji. Podejście zbiorowe kładzie nacisk na całe grupy przedsiębiorstw¹⁶.

¹⁵ Doskonalenie procesów zarządzania w przedsiębiorstwach a świadomość menedżera, pr. zbior. pod red. prof. dr. hab. M. Strużyckiego, SGH, Warszawa 2001, s. 39-41

¹⁶ „W podejściu tym istnieją trzy reguły określające proces zmian w danej zbiorowości organizacji:
 -**zmienność (variation)** – ciągle powstawanie nowych przedsiębiorstw, zarówno wytwarzających tradycyjne produkty jak i rozpoznających nowe potrzeby rynku;
 -**selekcja (selection)** – natężenie potrzeb zgłaszanych przez otoczenie oraz dostępność zasobów decydują o pozytywnej bądź negatywnej selekcji;

Dokonywanie zmian jest koniecznością we współczesnych firmach. Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie to złożony i skomplikowany proces, który w 20% stanowią problemy techniczne, natomiast w 80% jest to rozwiązywanie problemów społecznych.

Zarządzanie zmianą¹⁷, w początkowej fazie procesu inicjacji zmiany, koncentruje się wokół pytań, które mają na celu diagnozę istniejącego stanu zarówno w organizacji, jak i stanu otoczenia. Przedstawiony poniżej rysunek prezentuje uwarunkowania zarówno wewnętrzne jak i zewnętrzne, które determinują proces przeprowadzania zmiany.



Rysunek 9. Organizowanie się przedsiębiorstwa w obliczu zmian

Źródło: Doskonalenie procesów zarządzania w przedsiębiorstwach a świadomość menedżera, pr. zbior. pod red. prof. dr. hab. M. Strużyckiego, SGH, Warszawa 2001, s. 61

W procesie przeprowadzania zmian istotną kwestię pełni dobór kompetentnej osoby, która będzie odpowiedzialna za przekształcenia w organizacji, tzw. agent zmiany. Rolę tą może pełnić zarówno osoba będąca pracownikiem danej organizacji – kierownik lub

-zachowanie (relation) – utrzymanie oraz instytucjonalizacja form organizacyjnych, które pomyślnie przeszły etap selekcji.” – Tamże, s.40

¹⁷ „Zarządzanie zmianą organizacyjną jest procesem zespolenia pracowników i kultury organizacyjnej z pożądanymi przekształceniami: w misji, strategii gospodarczej, przywództwie menedżerskim, w celach przedsiębiorstwa, w strukturze organizacyjnej i systemach działania”- Z. Mikołajczyk, Zarządzanie procesem zmian w organizacjach, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańtego, Katowice 2003,s.

171

specjalista w określonej dziedzinie, jak również doradca z zewnątrz. Agent zmiany jest odpowiedzialny za zarządzanie zmianą, która stanowi proces wielowymiarowy i złożony. Najogólniej proces zarządzania zmianami obejmuje trzy zasadnicze etapy:



Rysunek 10. Proces wprowadzania zmiany

Źródło: A. Kozina, J. Walas-Trębacz, *Przedsiębiorca jako agent zmiany*, [W]: red. nauk. A. Potocki, *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, Difin, Warszawa 2009, s.101

Planowanie (etap przygotowawczy) – etap ten obejmuje rozpoznanie i diagnozę sytuacji oraz zaplanowanie działań wspomagających wdrożenie zmian, dobór realizatorów i liderów zmian, identyfikację i niwelowanie potencjalnych źródeł oporu wobec zmian, wyjaśnienie wizji, celów oraz programów zmian, tworzenie warunków do skutecznej komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej. Realizacja (etap zasadniczy) – etap ten polega na nadzorowaniu i monitorowaniu realizacji programu zmian, bieżącym kontrolowaniu osiągniętych efektów, szkolenia i dokształcanie pracowników, opracowanie niezbędnej dokumentacji organizacyjnej z przebiegu procesu, bieżącym angażowaniu pracowników w proces zmian, tworzenie atmosfery sprzyjającej wdrażanym zmianom. Wdrożenie i kontrola (etap końcowy) – etap ten obejmuje ustalenie i analizę efektów zmiany, określenie pozytywnych oraz negatywnych skutków, wzmacnianie akceptacji dla zmiany, wskazanie kierunków dalszych działań, opracowanie sprawozdań i raportów z realizacji zmiany¹⁸.

Jak wynika z powyższych etapów procesu wdrażania zmiany, wymaga ona od agenta odpowiedniego podejścia, gdyż proces wprowadzania zmiany często napotyka na opór. Warto przybliżyć, które czynniki działają na rzecz zmian organizacyjnych, a które wywierają oddziaływanie negatywne, co prezentuje poniższe zestawienie.

¹⁸ A. Kozina, J. Walas-Trębacz, *Przedsiębiorca jako agent zmiany*, [W]: red. nauk. A. Potocki, *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, Difin, Warszawa 2009, s.101

Tabela 8. Analiza pola sil zmian w organizacjach

Czynniki działające na rzecz zmiany (siły napędowe)	Czynniki działające przeciw zmianom (siły oporu)
<ul style="list-style-type: none"> • zmiany społeczne w społeczeństwie • zmiany ekonomiczne w społeczeństwie • postęp techniczny • podporządkowanie się przepisom państwowym • dostępność nowych produktów • naciski opinii publicznej • rywalizacja o pieniądze i zasoby • większa efektywność kosztowa 	<ul style="list-style-type: none"> • dostrzeżone zagrożenie władzy • rutyna i struktura • ograniczenie zasobów • strata ekonomiczna lub utrata pozycji • niechęć do ryzyka • zrywanie relacji towarzyskich • zmiany w wymaganych umiejętnościach • zamiłowanie do tradycji

Źródło: R.E. Quinn, S.E. Faerman, M.P. Thompson, M.R. McGrath, Profesjonalne zarządzanie, PWE, Warszawa 2007, s. 406

Opór wobec zmian ma zazwyczaj podłoże emocjonalne i występuje nawet gdy przeprowadzane zmiany są pożądane. W zależności od typu reakcji na proponowane zmiany można pracowników podzielić na pięć kategorii¹⁹:

- nowatorzy, czyli wizjonerzy, od których pochodzą nowe idee, zazwyczaj nie będący decydentami (stanowią oni 2% populacji)
- przyjmujący dobre pomysły natychmiast po zapoznaniu się z nimi i przekonujący innych, aby je zaakceptowali (stanowią 10% populacji)
- przyjmujący pomysły po pewnym czasie, tj. po nabraniu przekonania o ich słuszności (stanowią grupę dominującą w liczbie 60%)
- przyjmujący pomysły po pewnym czasie pod wpływem nacisku popierającej je większości
- konserwatyści, nie przyjmujący żadnych zmian i aprobujący istniejący stan rzeczy.

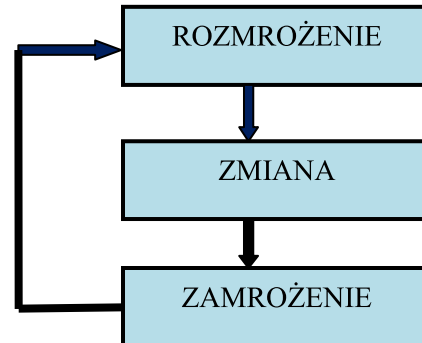
Zarządzanie zmianą wymaga od agenta zmiany pełnienia szeregu ról. Aby skutecznie wprowadzić daną zmianę i pokonać opór, który może temu towarzyszyć musi on być nie tylko ekspertem w ramach restrukturyzowanego obszaru, ale również jak wynika z przedstawionych postaw pracowniczych musi być doradcą, konsultantem i rzecznikiem, który potrafi pokonać powstały opór.

Istnieją strategie, które ułatwiają agentowi wdrożenie zmian. Pierwszą z nich jest strategia mówienie, w której podaje się logiczne argumenty przemawiające za wprowadzeniem zmiany. Cechą tej strategii jest opieranie się na prawdzie i przeświadczenie, że opór jest wynikiem niewiedzy ludzkiej, którą można pokonać odwołując się do racjonalnych argumentów. Wadą jest fakt, iż strategia ta nie uwzględnia czynnika

¹⁹ J. Penc, Menedżer w uczącej się organizacji, Wydział Organizacji i Zarządzania Politechnika Łódzka, Łódź 2010, s. 216

emocjonalnego jako źródła oporu. Kolejną strategią jest wymuszanie, czyli skłanianie ludzi do zmiany pod presją jakiejś kary czy sankcji. Strategia ta wykorzystuje instrumenty władzy, aby osiągnąć zamierzone cele. System ten sprawdza się i jest skuteczny w krótkim okresie, jednak na dłuższą skalę może negatywnie wpłynąć na wzajemne relacje interpersonalne. Następną strategią – uczestnictwo, polega na współdziałaniu w procesie wdrażania zmian. Zasadniczym celem jest włączenie działających podmiotów do dialogu typu wygrana-wygrana. Ważną kwestią stanowi tutaj wzajemna komunikacja i dojście do wspólnych decyzji. Strategia ta okazuje się jednak trudna do wdrożenia ze względu na kompromis pomiędzy wyrażaniem własnej prawdy a aktywnym słuchaniem innych. Uczestnictwo jest sceptycznie odbierane, gdyż często jest wykorzystywane do manipulowania innymi. Ostatnią strategią jest transformacja, czyli tworzenie modelu zmian dla innych. Zasadniczym przesłaniem jest poświęcenie dla dobra wspólnego. Strategia ta odwołuje się do moralności i jest skuteczna jedynie wtedy, gdy nasze działanie wynika z czynników wewnętrznych i gdy skupiamy w nim naszą uwagę na innych.

Kurt Lewin, uznany teoretyk organizacji, zaproponował model przebiegu zmian organizacyjnych, kładąc w nim nacisk na aspekt ludzki. Sugerował, że każda zmiana, żeby być skuteczną, musi przebiegać w trzech etapach²⁰.



Rysunek 11. Model zmiany Kurta Lewina

Źródło: R. Mrówka, Przywództwo w procesie planowania i wdrażania zmiany organizacyjnej, SGH, Warszawa 2001, s. 16

²⁰ **Rozmrożenie** -jest to etap zdobywania akceptacji społecznej i zrozumienia dla zmiany. Jest to etap komunikacji korzyści - ludzie powinni mieć szansę samodzielnego zrozumienia, iż dokonane zmiany będą dla ich dobra. Etap rozmrożenia kończy się wtedy, kiedy ludzie czują się na tyle bezpiecznie, że chcą tej zmiany. **Zmiana** - czyli przedstawienie pożądaných nowych modeli zachowania, szkolenie ludzi oraz wreszcie określenie nowych ról, działań, zachowań i pierwszych prób generalnych dopasowania się. Na tym etapie sukces wdrażania zmiany osiągnany jest kiedy osoby bądź grupy: wiedzą co ma się wydarzyć lub zmienić; mają poczucie wpływu na to, co się dzieje; wiedzą co mają wykonać w następnym kroku.. Zmianę 'przegrywamy', kiedy właściwe osoby bądź grupy: nie są informowane lub informowane przypadkowo i niespójnie; nie znają wymagań, kolejnych kroków; nie mają poczucia wpływu na to, co się dzieje. **Zamrożenie** - to etap ostatni. Etap utrwalania nowego stylu funkcjonowania i stabilizowanie nowej sytuacji. Oczywiście powinny być spełnione 'wszystkie obietnice' dane wcześniej: wsparcie materiałowe i szkoleniowe, możliwość stałej konsultacji.

Pierwszym krokiem jest rozmrożenie: osoby, których dotkną nadchodzące zmiany, muszą uznać ich konieczność. Następnym krokiem jest sama zmiana. Trzecim krokiem jest zamrożenie, czyli takie wzmocnienie i wsparcie zmiany, że staje się ona częścią systemu.

Zmiany to nieodzowny proces towarzyszący każdej rozwijającej się organizacji. Dobrze opracowana i wdrożona strategia zmian w przedsiębiorstwie niesie ze sobą bardzo korzystne i pozytywne skutki. Okazuje się, że kiedy przeprowadzimy ludzi przez odpowiednio ustrukturalizowany proces ku zmianie - ludzie nie tylko tę zmianę akceptują, ale ją nawet wspierają, wzbogacają i czują się z nią związani osobiście. Kiedy zmiany zostają narzucone niemal mechanicznie - ludzie zachowują się inaczej - negatywnie, destrukcyjnie i są wrogami zmian. Ważna jest znajomość metod i narzędzi wspomagających zarządzanie zmianą, w szczególności w zakresie oporu na zmiany oraz nabycie umiejętności: wykształcenia postawy otwarcia na zmiany, autodiagnozy predyspozycji przywódczych, radzenia sobie ze zjawiskiem oporu.

Rozdział 2. Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji

2.1. Analiza współczesnych koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi

Podstawowym założeniem nowoczesnego **zarządzania zasobami ludzkimi** [dalej: ZZL] jest to, że osoby, będące jednostkami, same w sobie nie są zasobem ludzkim. Na zasób ludzki składają się czynniki, cechy i właściwości ludzi, które umożliwiają wykonywanie określonych funkcji oraz pełnienie różnych ról. Do najważniejszych składników zasobu ludzkiego należą: wiedza, zdolności manualne i intelektualne, umiejętności, kondycja zdrowotna, postawy moralne, wyznawane wartości oraz motywacja. Właścicielem zasobu ludzkiego są pracownicy i to oni decydują, w jakim stopniu zaangażują swoje zasoby w wykonywaną pracę. Oznacza to, że organizacja ma bardzo ograniczoną władzę nad zasobem ludzkim, który wykorzystuje we własnych procesach biznesowych.

„Zarządzanie zasobami ludzkimi jest określoną koncepcją zarządzania w obszarze funkcji personalnej przedsiębiorstw, w której zasoby ludzkie postrzega się, jako składnik aktywów firmy i źródło konkurencyjności, postuluje się strategiczną integrację spraw personalnych ze sprawami biznesowymi, aktywną rolę kierownictwa liniowego w rozwiązywaniu kwestii personalnych oraz wskazuje potrzebę kształtowania kultury organizacyjnej, integracji procesów personalnych oraz budowania zaangażowania pracowników, jako narzędzi osiągnięcia celów”²¹.

Zarządzanie zasobami ludzkimi ma trzy główne wymiary, są to:

- wymiar funkcjonalny, który dotyczy organizowania poszczególnych zadań i czynności w procesie tworzenia wartości,
- wymiar instytucjonalny zmierzający do określenia i zdefiniowania poszczególnych ról i kompetencji „aktorów” delegowanych do zadań związanych z podejmowaniem decyzji personalnych oraz wzajemnych powiązań pomiędzy nimi,
- wymiar instrumentalny, który polega na zdefiniowaniu metod i technik służących do rozwiązywania problemów personalnych.

Jedną z nowych koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi jest **marketing kadrowy** (personalny). Orientacja ta opiera się na założeniu, iż każda organizacja posiada swój własny

²¹ A. Pocztoński, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 34

rynek wewnętrzny, na którym występują pracownicy – ze swoimi potrzebami, ambicjami czy oczekiwaniami a także posiadanymi kwalifikacjami i umiejętnościami, oraz pracodawca – za którym stoją warunki pracy, zadania czy struktura organizacyjna. Między oferentami na rynku występuje stała wymiana transakcyjna – wykonywana praca i zaangażowanie pracownika w zamian za wynagrodzenie. Koncepcja ta opiera się na założeniu, że to pracownik pełni funkcję klienta, który współtworzy kulturę organizacyjną. Istotą jest tworzenie bogatego pakietu ofert dla pracowników po to, aby pracownicy utożsamiali się z firmą, byli wobec niej lojalni, a przede wszystkim, aby efektywnie pracowali. Zasadniczym celem tego podejścia jest maksymalne zbliżenie do siebie pracodawcy i pracownika poprzez identyfikację i zrozumienie wzajemnych interesów. Realizacja koncepcji marketingu personalnego następuje poprzez uruchomienie szeregu programów kadrowych co prezentuje poniższa tabela.

Tabela 9. Programy kadrowe stosowane w marketingu personalnym

Programy kadrowe		
Dotyczące zachowań pracowniczych	Dotyczące warunków pracy i płacy	Dotyczące wartości, norm, idei firmy
* programy pozyskiwania ludzi do pracy	* program planowania zasobów ludzkich na bliższą i dalszą przyszłość	* program budowania wizerunku firmy
* programy wdrażania ludzi do pracy	* program wynagradzania pracowników (materialnego i pozamaterialnego)	* program doskonalenia rozwoju personelu
* system ocen pracowniczych	* program poprawy warunków pracy	* program etycznego postępowania (kodeks etyczny)
* program skutecznego motywowania	* program zwiększania bezpieczeństwa pracy	
* program interwencji konfliktowej		

Źródło: Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi, praca zbior. pod red. L. Zbiegień-Maciąg, Uczelniane Wydawnictwo Naukowo-Dydaktyczne, Kraków 2002, s. 35

Poprzez uruchomienie w organizacji specjalnych programów kadrowych, wykorzystuje się instrumenty kierowania personelem, który wpływają na zadowolenie zarówno pracownika, jak i pracodawcy. Dzięki marketingowi kadrowemu wzajemna współpraca staje się harmonijna i opiera się na partnerstwie.

W dobie globalizacji, a co się z tym wiąże, wzrostem mobilności pracowników i przenikaniem się kultur, we współczesnych organizacjach ważnym aspektem kultury organizacyjnej stała się tolerancja, a także szacunek, a przede wszystkim budowanie atmosfery otwartości. Jedną z kluczowych koncepcji w ramach zarządzania zasobami ludzkimi jest **zarządzanie różnorodnością**, które bazuje na przeświadczeniu, że różnorodność personelu (wszystkie możliwe aspekty, pod względem których ludzie się od siebie różnią i są do siebie podobni), jest zasobem organizacji, który może stać się źródłem

korzyści biznesowych²². Polega ona nie tylko na tworzeniu równych szans wszystkim zatrudnionym, ale koncentruje się na docenianiu różnic i dostrzeganiu podobieństw zasobów kadrowych, oraz takim motywowaniu pracowników, aby z różnic i podobieństw wydobyć nową jakość stanowiącą o przewadze konkurencyjnej organizacji. Zasadniczy cel zarządzania różnorodnością to stworzenie warunków środowiska pracy, tak aby jak najlepiej wykorzystały indywidualne możliwości i umiejętności pracowników do realizacji misji i celów organizacji.

Istotą zarządzania różnorodnością jest formułowanie systemu organizacyjnego, ogólnej polityki oraz praktyki organizacyjnej w taki sposób, aby zapewnić pełny udział w funkcjonowaniu organizacji pracownikom reprezentującym zróżnicowane grupy.

Wielokulturowe organizacje to szereg korzyści co prezentuje poniższa tabela.

Tabela 10. Korzyści wynikające z wdrożenia zarządzania różnorodnością

Zakresy korzyści wynikające z wdrożenia zarządzania różnorodnością	
W zakresie relacji z klientem	<ul style="list-style-type: none"> * szybsze reagowanie na potrzeby klientów * lepsza znajomość rynku i poprawne jego rozumienie
W zakresie zarządzania zasobami ludzkimi	<ul style="list-style-type: none"> * zmniejszenie fluktuacji i absencji pracowników * zwiększenie możliwości rekrutowania * zainteresowanie pracą ze strony ekspertów, którzy doświadczyli dyskryminacji w innym miejscu pracy * polepszenie motywacji i lojalności pracowników
W zakresie sytuacji wewnątrz organizacji	<ul style="list-style-type: none"> * umacnianie kultury wewnątrzorganizacyjnej * wzrost elastyczności organizacji i szersze myślenie * dobra atmosfera * lepsze zarządzanie zmianą w organizacji
W zakresie relacji z otoczeniem	<ul style="list-style-type: none"> * wzmacnianie dobrej opinii (reputacji) organizacji * zwiększenie odpowiedzialności wobec interesariuszy * przestrzeganie prawa antydyskryminacyjnego

Źródło: J. Kubicka, Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w kierunku zarządzania różnorodnością, [W]: Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi, red. nauk. J. Puchalski, Wyższa Szkoła Handlowa, Wrocław 2010, s. 67-68

Zarządzanie różnorodnością jest źródłem przewagi konkurencyjnej, przyczynia się do wzrostu kreatywności, ze względu na różnorodność punktów widzenia oraz sprzyja szybkiej adaptacji

²² Rozróżniamy trzy podstawowe komponenty różnorodności:

1. Pierwotne elementy tożsamości, np.: rasa, płeć, orientacja seksualna, narodowość, wiek, (nie)pełnosprawność.
2. Wtórne elementy tożsamości, np.: stan cywilny, poziom wykształcenia, wartości i przekonania, klasa społeczna, status rodzinny, miejsce zamieszkania, religia, język.
3. Czynniki organizacyjne, np.: pozycja w hierarchii i forma zatrudnienia, sektor zatrudnienia, staż pracy, przynależność do związków zawodowych. – J. Kubicka, Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w kierunku zarządzania różnorodnością, [W]: Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi, red. nauk. J. Puchalski, Wyższa Szkoła Handlowa, Wrocław 2010, s. 61

do zmian w środowisku. Ponadto ma pozytywny wpływ na pozycję ekonomiczną organizacji, poprzez ograniczenie fluktuacji personelu i wyższy stopień integracji zespołowej pracowników.

Zmiany zachodzące w otoczeniu zewnętrznym spowodowały, że obecne zadania personalne danego działu mogą ulec szybkiej transformacji. W odpowiedzi na powstały problem opracowano system **zarządzania kompetencjami**, którego przesłaniem jest aktywność zawodowa i poszerzanie zakresu posiadanych kompetencji tj. kształcenie w trakcie aktywności zawodowej. System ten wprowadza nowatorski sposób postrzegania pracownika – przez pryzmat posiadanej przez niego wiedzy oraz umiejętności, jako czynnika, dzięki któremu organizacja może osiągnąć rzeczywistą przewagę konkurencyjną.

Kompetencje pracowników są najcenniejszym kapitałem, jakim dysponuje organizacja. Zadaniem współczesnego systemu zarządzania personelem jest nie tylko pozyskanie, ocena i planowanie rozwoju pracowników, ale przede wszystkim dostosowanie posiadanych przez nich kompetencji do potrzeb firmy i efektywne ich wykorzystanie.

Pierwszym etapem konstrukcji systemu kompetencyjnego jest definiowanie kompetencji pracowniczych. *„Kompetencje to wszystkie cechy pracowników (wiedza, umiejętności, doświadczenia, zdolności ambicje, wyznawane wartości, style działania), których posiadanie, rozwijanie i wykorzystywanie przez pracowników umożliwia realizację strategii firmy, w której są zatrudnieni.”²³*

Dla ułatwienia identyfikacji **kompetencji** istnieje ich podział na siedem kategorii:

- Uzdolnienia – potencjał rozwojowy pracowników, możliwość nabycia nowych i doskonalenia już posiadanych kompetencji.
- Umiejętności – faktyczne znanstwo konkretnych zagadnień i biegłość w wykonywaniu zadań z nimi związanych.
- Wiedza – znajomość zagadnień występujących w ramach stanowiska, organizacji, zawodu.
- Kompetencje fizyczne – fizyczne wymogi stanowiska oraz zdolności psychofizyczne.
- Osobowość – indywidualne cechy psychiczne człowieka. Zasady i wartości – wyznawane przez pracowników, które determinują ich zachowanie w miejscu pracy.
- Zainteresowania – odgrywają istotną rolę w procesach motywacyjnych pracowników oraz planowaniu ich ścieżek kariery.

²³ Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi, praca zb. pod red. T. Rostkowskiego, Difin, Warszawa 2004, s. 41

Kolejnym etapem następującym po identyfikacji kompetencji pracownika jest stworzenie profilu kompetencyjnego, który określa indywidualne kompetencje jakie posiada pracownik i jakie są wymagane na danym stanowisku wraz z określonym poziomem ich spełnienia. Narzędziem, które szczegółowo odnosi się do zarządzania personelem jest macierz kompetencji. W ramach macierzy wyróżnia się trzy podstawowe rodzaje kompetencji posiadanych przez pracownika:

- **kompetencje kluczowe** – wspólne dla wszystkich pracowników firmy, ich rolą jest budowanie jednolitej kultury organizacyjnej firmy;
- **kompetencje specyficzne dla funkcji** – odnoszą się do określonych obszarów funkcjonalnych organizacji i służą do porównań między pracownikami danej komórki oraz ustaleniu ścieżek awansów pionowych;
- **kompetencje specyficzne dla ról** – tzw. hierarchiczne, związane są z rolami odgrywanymi przez pracowników np. lidera, służące planowaniu awansów poziomych.

Nowoczesny system zarządzania kompetencjami szczególnie nacisk kładzie na dopasowanie kompetencji pracowników do aktualnych i przyszłych potrzeb organizacji, działającej w warunkach zmiany i niepewności.

Kolejną koncepcją, która powstała w odpowiedzi na turbulentność otoczenia jest **empowerment** (upełnomocnienie). J.A. Conger i R.N. Kanungo zdefiniowali *empowerment* jako *proces zwiększania poczucia własnej skuteczności wśród członków organizacji dzięki zidentyfikowaniu warunków, które powodują bezsilność, i ich usunięcie, zarówno poprzez wykorzystanie pewnych praktyk organizacyjnych jak i nieformalnych technik uzyskiwania informacji na temat efektywności pracowników*²⁴. Zasadniczy cel opisywanej koncepcji to wzrost wkładu pracowników w realizację misji i osiągnięcie celów organizacji, poprzez podnoszenie kwalifikacji i odpowiedzialności wśród wszystkich pracowników, tak aby możliwe było delegowanie decyzji zarezerwowanych dotąd dla najwyższego kierownictwa w dół aż do szeregowych pracowników. Dzięki empowermentowi wzrasta autonomia i samodzielność pracowników. Wyższy jest stopień utożsamiania się z organizacją oraz wzrasta motywacja i zadowolenie z wykonywanej pracy. Buduje się nowy charakter relacji na linii pracownik – kierownik oparty na wzajemnym zaufaniu. Etapy wprowadzenia empowermentu prezentuje rysunek poniżej.

²⁴ J. Bernais, J. Ingram, T. Kraśnicka, ABC współczesnych koncepcji i metod zarządzania, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007, s. 38



Rysunek 12. Ramowy schemat empowermentu

Źródło: J. Bernais, J. Ingram, T. Kraśnicka, ABC współczesnych koncepcji i metod zarządzania, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007, s. 40

Upewnocnienie jest domeną współczesnych organizacji, gdzie kluczową rolę odgrywają osoby zaangażowane, kompetentne i o silnej motywacji, które potrafią przezwyciężyć wszelkie zagrożenia wynikające z istnienia konkurencji.

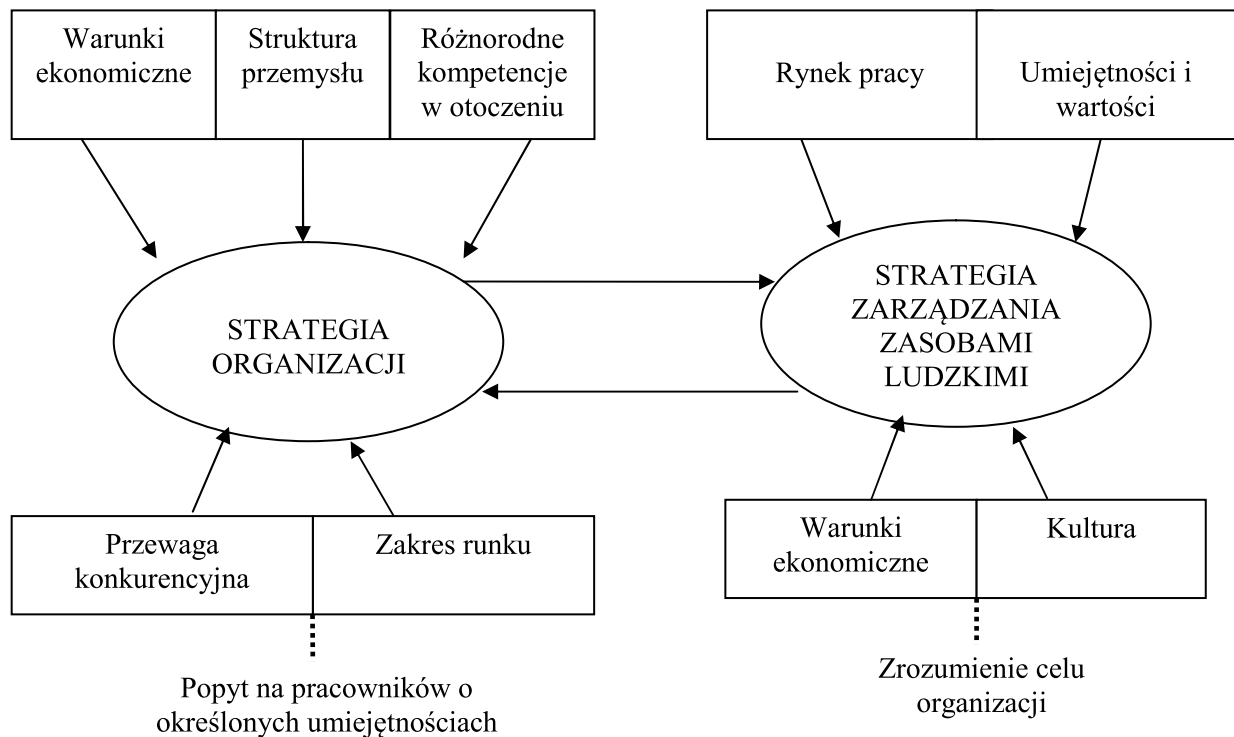
Zaprezentowane koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi są podstawowym czynnikiem skutecznej przewagi konkurencyjnej. Przyczyniają się do budowania kultury organizacyjnej opartej na partnerstwie i współpracy między pracownikami a przełożonymi. Kluczową wartością jest pracownik i jego osobisty wkład jaki wnosi do firmy. Przedstawione koncepcje współczesnego zarządzania personelem opierają się na indywidualnym podejściu do każdego pracownika, co sprzyja wzrostowi lojalności i stopnia utożsamiania się pracownika z organizacją.

2.2 . Założenia polityki personalnej w nowoczesnych organizacjach; wymiar strategiczny

Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnych organizacjach podlega bieżącej transformacji, której celem jest wspieranie firmy w wypełnianiu jej zobowiązań wobec najważniejszych interesariuszy. Takie podejście umożliwia szybką reakcję na zmieniające się otoczenie a co się z tym wiąże kompleksową adaptację. „Strategiczne zarządzanie zasobami

ludzkimi w znacznej mierze polega na integracji i adaptacji. Dąży ono do tego, by: 1) zarządzanie zasobami ludzkimi było w pełni zintegrowane ze strategią i potrzebami strategicznymi firmy; 2) zasady polityki ZZZ były ze sobą spójne zarówno pomiędzy poszczególnymi obszarami polityki, jak i pomiędzy hierarchiami; 3) praktyki ZZZ były dostosowane, zaakceptowane i stosowane na co dzień przez menedżerów i pracowników²⁵.”

Strategia organizacji oraz strategia personalna są wzajemnie zależne. Poziom kompetencji pracowniczych pozwala formułować i realizować strategię organizacji, i odwrotnie, budowa i realizacja strategii firmy uświadamia kierownictwu potrzebę pozyskiwania i utrzymywania najlepszych pracowników oraz ciągłego podnoszenia poziomu wiedzy i umiejętności personelu. Strategiczna polityka personalna musi być zintegrowana ze strategią organizacji co prezentuje poniższy rysunek.



Rysunek 13. Zależność między strategią ogólną organizacji a strategią zarządzania zasobami ludzkimi

Źródło: Z. Janowska, Zarządzanie zasobami ludzkimi, PWE, Warszawa 2010, s. 22

²⁵ M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 47

Ważną kwestią jest odpowiednio dobrana polityka personalna do strategii stosowanej w danej organizacji. Poniższa tabela prezentuje koordynację metod zarządzania zasobami ludzkimi i ogólną strategią przedsiębiorstwa.

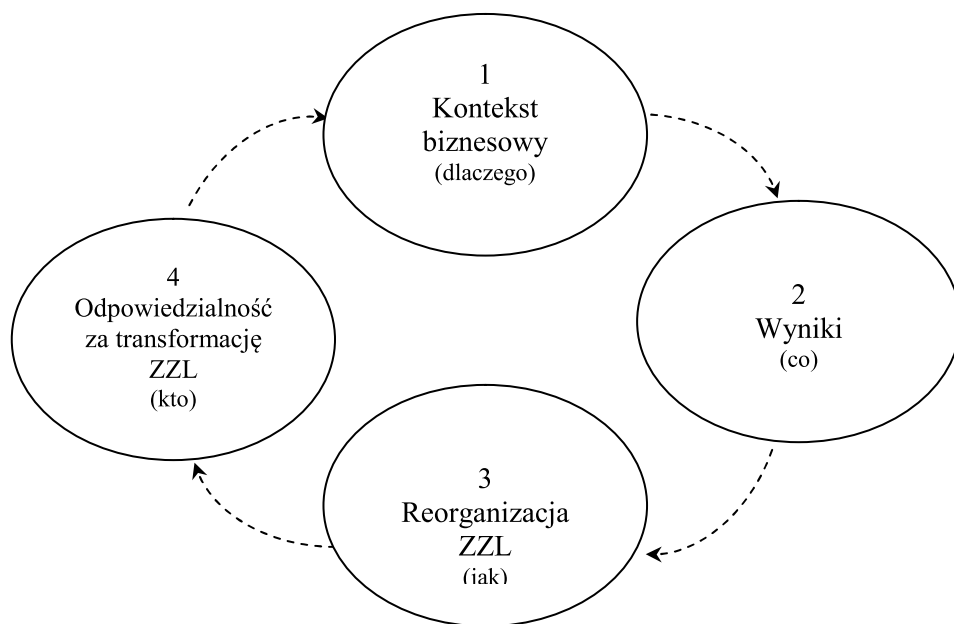
Tabela 11. Rodzaje strategii a zasady polityki personalnej w przedsiębiorstwie

Zarządzanie ludźmi	Strategia Specjalizacji	Strategia Dywersyfikacji	Strategia Przywództwa Kosztowego	Strategia Różnicowania
Zadania	Wąskie ukierunkowanie kapitału ludzkiego na wyspecjalizowane zadania, tzw. „wąski portfel specjalizacji”	Szeroki zakres specjalności; podejmowanie prób optymalizacji „portfela umiejętności” i trudności zarządzania tym portfelem	Specjalizacja w celu obniżki kosztów; tendencja do zmniejszania zatrudnienia; akcent na technologię	Różnorodność zadań; niestandardowe, unikalne produkty; nacisk na odczuwanie potrzeb klientów i sferę marketingu
Umiejętności	Rutynowe wykonywanie dobrze sprecyzowanych umiejętności	Efektywne spożytkowanie dobrze opanowanych kwalifikacji	Uczenie się, zdobywanie wprawy w celu wzrostu wielkości produkcji	Uczenie się specyficznych właściwości i „wartościowej” odmienności produktu
Doświadczenia	Czerpanie korzyści z doświadczenia związanego z fazą rozwoju firmy	Rosnące koszty koordynacji i zróżnicowania oraz konieczność dywersyfikacji strukturalnej	Znaczenie doświadczenia; wzrastająca rola maszyn i automatyzacji	Znaczenie pomysłowości; cenięcie kreatywności; krótki cykl życia produktu
Innowacyjność	Mała wrażliwość na zmiany – troska o racjonalizację i obniżkę kosztów	Wrażliwość na zmiany i działanie w kontekście międzykulturowym	Potrzeba innowacji; pomysłowości i nowych technologii	Duża wrażliwość na zmiany; elastyczność działania
Systemy wynagradzania	Znaczenie w pracy dokładności, rzetelności, staranności i nagradzanie tych cech	Systemy wynagradzania dostosowane do specyfiki branży, rynku, wyników przedsiębiorstwa	Niskie zadowolenie; praca rutynowa; stymulowanie potrzeb i unikanie niezadowolenia pracowników	Wynagrodzenie związane z kreatywnością i wspieraniem zmian; premiovanie i wzmacnianie działu B+R; wynagradzanie „gwiazd”
Awanse	Dominacja awansów hierarchicznych	Różnorodne poziome kariery pracownicze, w tym także globalne	Zatrudnianie fachowców z zewnątrz	Poszukiwanie i zatrudnianie ludzi wybitnie zdolnych
Wartości	Nacisk na wartości związane z „poszukiwaniem doskonałości” i jakością: szkolenie dla jakości	Znaczenie postępu i umiejętności wyceny wartości firmy; umiejętność współpracy w procesie łączenia się firm	Dramaty zwolnień; znaczenie technik outplacement	Innowacyjność jako ważny element kultury organizacyjnej

Źródło: G. Gierszewska, Strategia przedsiębiorstwa a zarządzanie zasobami ludzkimi, [w]: Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim, red. A. Ludwicyński, K. Stobińska, Poltext, Warszawa 2001, s. 19

W ramach funkcjonowania organizacji zajmującej się ochroną osób i mienia szczególnie ważną rolę odgrywa strategia dywersyfikacji. Ochroną osób są działania mające na celu zapewnienie bezpieczeństwa życia, zdrowia i nietykalności osobistej. Ochroną mienia natomiast są działania zapobiegające przestępstwom i wykroczeniom przeciwko mieniu. Realizacja powyższych działań następuje poprzez bezpośrednią ochronę fizyczną bądź zabezpieczenie techniczne. Specyfika działalności tej branży i możliwość zaistnienia różnych sytuacji, sprawia, że najważniejszą kwestią jest efektywne wykorzystanie opanowanych przez pracowników ochrony umiejętności.

Aby dział ZZZ stał się motorem sukcesu organizacji możliwe jest zastosowanie czterofazowego modelu przekształceń.



Rysunek 14. Model transformacji praktyki ZZZ

Źródło: D. Ulrich, J. Allen, W. Brockbank, J. Younger, M. Nyman, tłum. J. Dąbrowski, Nowoczesne Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Transformacja zgodna z oczekiwaniami klientów i inwestorów, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s.23

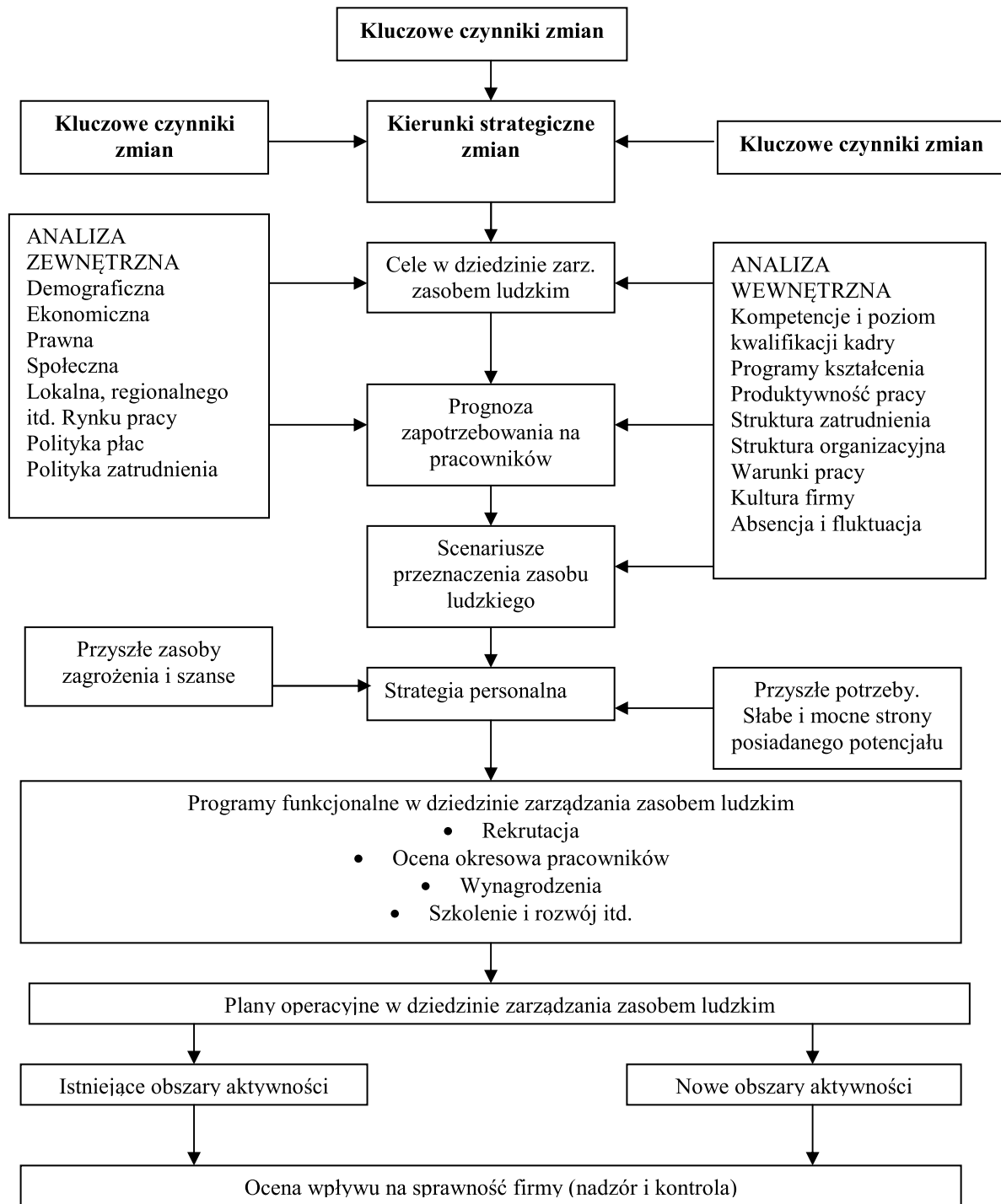
Model ten umożliwia dostosowanie działań zarządzania zasobami ludzkimi do strategii organizacji a przez to odpowiedź na oczekiwania ze strony rynku i interesariuszy. Pierwszym etapem jest identyfikacja ogólnego otoczenia biznesowego oraz oczekiwań interesariuszy

organizacji. Poznanie kontekstu biznesowego umożliwi szybką reakcję i dostosowanie się ZZL do zmieniających się warunków otoczenia zewnętrznego, a tym samym stanowić będzie wsparcie dla misji i realizacji celów organizacji. Ocena wyników pozwala poznać kluczowe umiejętności zasobu firmy jakim jest kapitał ludzki tj. szybkość wprowadzania zmian, współpraca wzmacniająca wydajność i synergię, budowanie pozytywnych i trwałych relacji z klientami, opieranie działania na innowacyjności, zdolność przewidywania ryzyka i zarządzania nim, umiejętność formułowania spójnych strategii oraz wskazanie obszarów wymagających poprawy bądź transformacji. Kolejny etap to reorganizacja ZZL, której celem jest dostosowanie strategii personalnej do kontekstu biznesowego danej organizacji. Dział ZZL wnosi wartość, gdy jego logika i struktura odzwierciedlają funkcjonowanie i strategię firmy, której służy. Ostatni etap to zaangażowanie odpowiednich ludzi w proces transformacyjny²⁶. W wyniku procesu reorganizacji dział ZZL pomaga organizacji otrzymać maksymalną wartość z pracy swoich pracowników co przedkłada się na ogólne wyniki i sukces firmy.

Poniższy rysunek przedstawia główne etapy budowy strategii personalnej firmy.

²⁶ W praktykę przekształceń ZZL powinny być zaangażowane cztery grupy interesariuszy:

- przywódcy i specjaliści ZZL – projektują proces i pracę związaną z wdrożeniem transformacji
- menedżerowie operacyjni – dbają o dopasowanie transformacji ZZL do celów biznesowych organizacji
- klienci i inwestorzy na zewnątrz – określają, czy transformacja dotyczy istotnych spraw
- konsultanci i doradcy – tworzą modele i zwracają uwagę na ewentualne błędy w działaniach - Tamże, s. 127



Rysunek 15. Etapy budowy strategii personalnej firmy

Źródło: Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi, pr. zbior. pod red. T. Rostkowskiego, DIFIN, Warszawa 2004, s.34

W rzeczywistości strategie personalne poszczególnych organizacji mogą bardzo różnić się od siebie, w zależności od sytuacji danej organizacji. W literaturze przedmiotu najczęściej opisywanymi strategiami są strategie ofensywne i defensywne, strategie ilościowe i jakościowe, strategie zorientowane na wejście, rozwój i aktywizowanie oraz wyjście.

Strategie ofensywne i defensywne. Strategia ofensywna ma zastosowanie w firmach z dużą dynamiką wzrostu. W organizacjach tych największy nacisk kładzie się na kreatywność i oryginalność w działaniu, oraz dużą tolerancję ryzyka. Dla firmy stosującej tą strategię ważne jest pozyskanie z rynku najlepszych specjalistów w branży. Strategia defensywna jest stosowana przez firmy, dla których bieżące wyniki są ważniejsze od długofalowych perspektyw.

Strategie ilościowe i jakościowe. W strategii ilościowej najważniejsze są koszty i ich ograniczanie, czego wynikiem jest zastępowanie ludzi nowoczesnymi technologiami. Natomiast strategia jakościowa nastawiona jest na motywowanie pracowników poprzez rozwój ich kompetencji.

Strategie zorientowane na wejście, rozwój i aktywizowanie oraz wyjście. W strategii wejścia najważniejsze jest pozyskanie z zewnątrz pracowników mających kompetencje niezbędne dla osiągnięcia celów firmy. Strategia rozwoju i aktywizowania skupia się na zasobach ludzkich będących już w organizacji. Strategia wyjścia odnosi się w szczególności do ograniczenia zatrudnienia, przy czym ważne jest, aby stało się to jak najmniejszym kosztem, szczególnie w wymiarze społecznym. W tym celu firmy pomagają zwalnianym pracownikom w przekwalifikowaniu się lub znalezieniu nowej pracy. Zazwyczaj firmy stosują mieszane strategie personalne dostosowane do niepowtarzalnego charakteru danej organizacji.

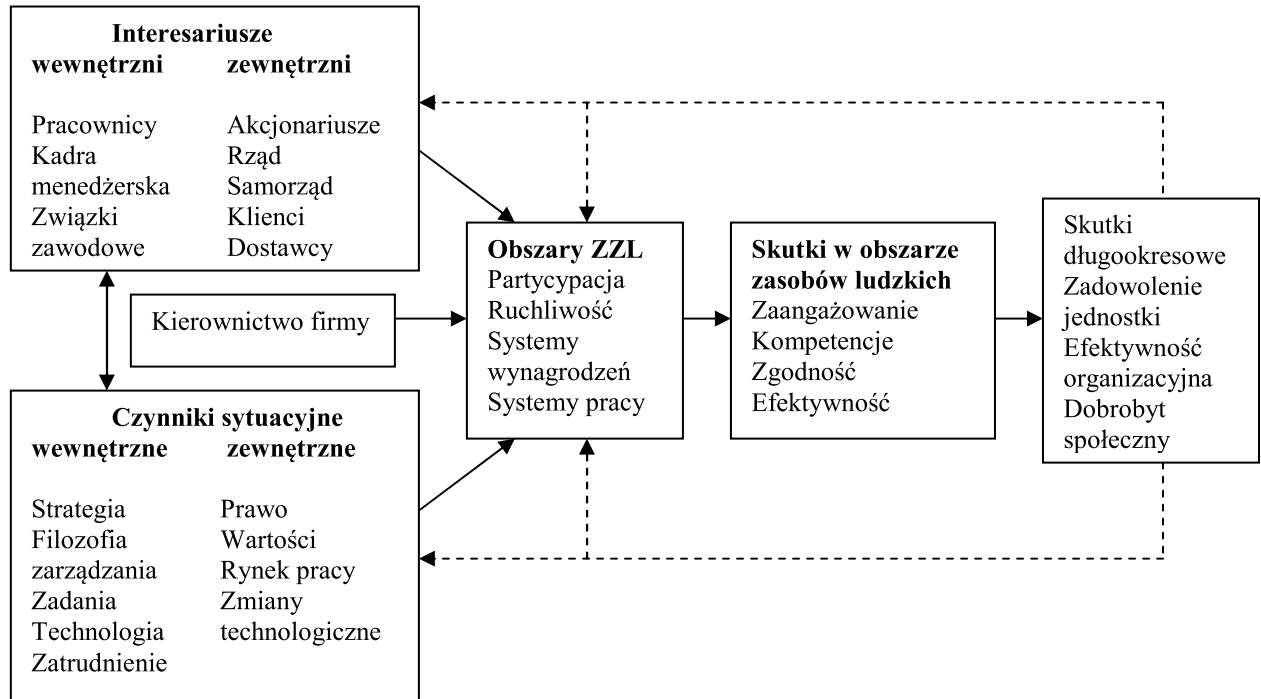
„Strategia personalna powinna być formułowana w oparciu o ciągłą analizę sytuacji firmy i jej ogólnych celów, w tym zmian, jakie w nich zachodzą”²⁷.

Niestabilne otoczenie dzisiejszych organizacji wymusza na nich nieustanne zmiany w strategii personalnej, aby mogły one dobrze funkcjonować w globalnym świecie.

Najczęściej wyszczególnia się dwa modele strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi: model Harvardzki oraz model Michigan.

Głównym celem modelu Harvardzkiego jest koordynacja a także integracja ze strategią organizacji takich czynników jak system wynagrodzeń, organizacja pracy, udział pracowników w organizacji oraz ich przemieszczenie.

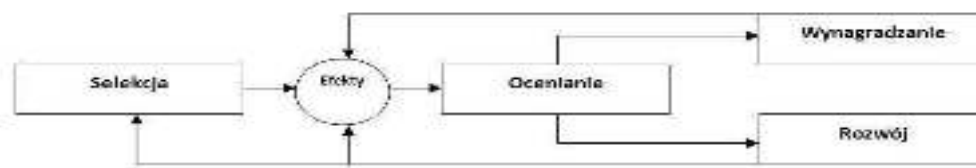
²⁷ Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi pr. zbior. pod red. T. Rostkowskiego, DIFIN, Warszawa 2004, s.32



Rysunek 16. Harvardzki model zarządzania zasobami ludzkimi

Źródło: A. Pochtowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s.25

Istotę modelu Michigan stanowi połączenie na różnych poziomach zarządzania strategicznego, zarządzania operacyjnego i zarządzania taktycznego, a w nim następujących funkcji: doboru pracowników, oceny efektów ich pracy, nagradzania oraz rozwój. Wg modelu Michigan wszystkie funkcje są połączone ze sobą tworząc cykl zasobów ludzkich.



Rysunek 17. Cykl zasobów ludzkich w modelu Michigan

Źródło: A. Pochtowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s.24

Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi tworzy firmy elastyczne i inteligentniejsze od konkurencji, dzięki zatrudnianiu i rozwijaniu kompetencji utalentowanych pracowników. Istotą jest efekt synergii pomiędzy kapitałem ludzkim, jako najcenniejszym zasobem

organizacji, a ogólną strategią działania firmy uwzględniającą zmienność otoczenia, w której funkcjonuje.

2.3. Kierownik w organizacji; rola i zadania współczesnego menedżera

Kierowanie ludźmi w organizacji stoi wobec wielu nowych wyzwań związanych ze zmianami zachodzącymi w otoczeniu i we wnętrzu współczesnych organizacji. Kierownik jako podmiot zarządzania zasobami ludzkimi, stanowi kluczowy element realizacji misji i celów organizacji. Istotną kwestią jest dostosowanie stylu kierowania do specyfiki firmy, ludzi, którzy ją tworzą oraz do celów, jakie firma jako całość stawia przed sobą. A wszystko to w celu jak najlepszego wykorzystania możliwości każdego z pracowników na drodze do realizacji głównych założeń i misji firmy.

Współcześni menedżerowie muszą sprostać o wiele bardziej poważnym i skomplikowanym wymaganiom niż te, które stały przed nimi w ubiegłym stuleciu. Jak dotąd dysponowali oni władzą pozwalającą im na kształtowanie kierowanych przez siebie organizacji zgodnie z własnymi wartościami, wyobrażeniami i koncepcjami. Władza formalna traci na znaczeniu. Dzisiaj, żeby dobrze prowadzić firmę, nie wystarczy kierować, trzeba przewodzić.²⁸ Współcześni kierownicy muszą wykazać się niezwykle wysokim poziomem percepcji i zrozumienia otaczającej rzeczywistości i samych siebie oraz wysokim poziomem motywacji umożliwiającym szybki proces uczenia się i adaptacji do zaistniałych zmian. Muszą oni również posiadać wielką siłę emocjonalną, która umożliwi przezwyciężenie niepokoju własnego i innych. Niezbędnymi cechami współczesnego menedżera są również umiejętność pozyskiwania i angażowania innych do coraz trudniejszych i bardziej złożonych zadań a także chęć dzielenia się władzą i uprawnieniami.²⁹

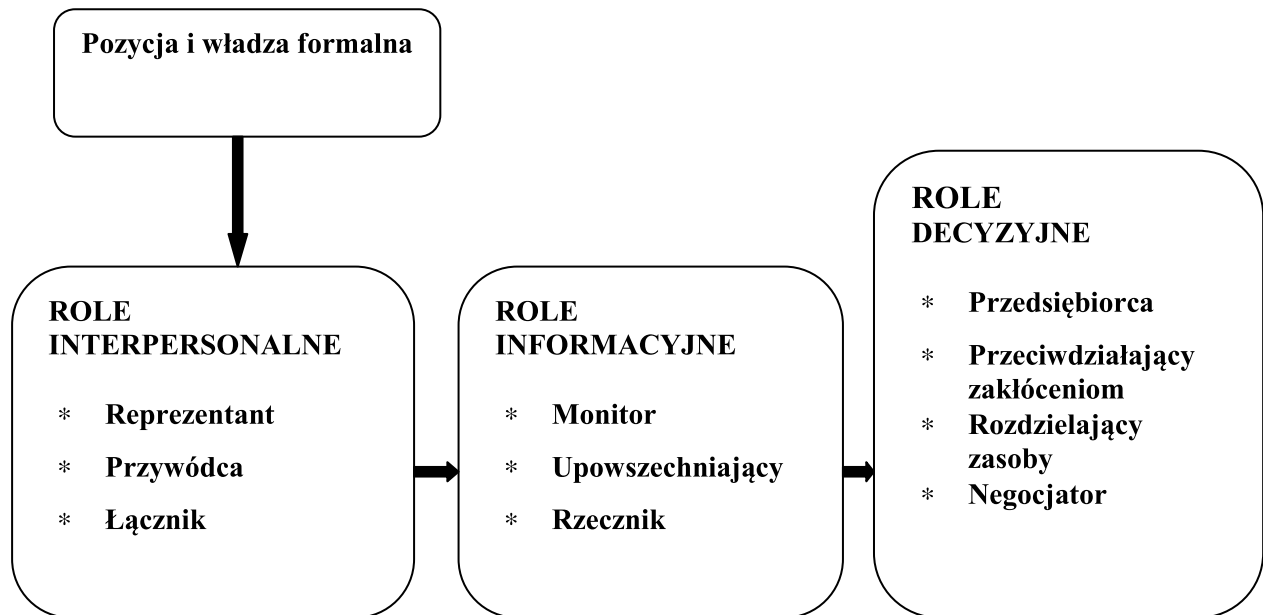
Kierowanie jest to społeczne działanie wynikające z podziału pracy między różnych wykonawców i podporządkowania opartego na władzy, które po uwzględnieniu parametrów sytuacji zmierza do spowodowania przez kierownika pożądanych zachowań osób kierowanych – członków formalnego zespołu – w celu osiągnięcia ustalonych celów organizacji.³⁰

²⁸ J. Bieda, Menedżer w perspektywie jutra, Śląska Wyższa Szkoła Zarządzania im. gen. J. Ziętka, Katowice 2004, s. 198

²⁹ J. Penc, Zarządzanie w warunkach globalizacji, Difin, Warszawa 2003, s. 95-96

³⁰ M. Mroziewski, Style Kierowania i Zarządzania, Difin, Warszawa 2005, s.23

Kierownik w organizacji pełni trzy podstawowe role, co prezentuje poniższy rysunek³¹:



Rysunek 18. Role kierownicze

Źródło: J. Bieda: Menedżer w perspektywie jutra. Śląska Wyższa Szkoła Zarządzania im. gen. Jerzego Ziętka w Katowicach, Katowice 2004, s. 157

Nowe cele menedżerów to: wymaganie, wiązanie, czyli zapewnianie sprzężeń zwrotnych i wspomaganie, których celem jest podejmowanie przez organizację wyzwań narzucanych jej przez zmieniające się środowisko zewnętrzne oraz wspieranie innowacyjności i kreatywności. Uwzględniając ten aspekt funkcjonowania firmy, można wyróżnić postawy menedżerskie ze względu na strategiczne i operacyjne role zawodowe menedżera. Wśród ról strategicznych wyróżniamy:

- architekta, który planuje wybiegając w przyszłość,
- innowatora, który lubi zmiany, poszukuje rozwiązań i nowych form,
- umiarkowanego ryzykanta, który nie jest skłonny do wprowadzania licznych zmian, ale potrafi się do nich przekonać,
- obrońcę, który ogranicza aktywność firmy, jest powolny w dostrzeganiu zmian.

Role operacyjne wyróżniają kierowników:

- producenta, który jest fachowcem w swojej dziedzinie, poszukuje nowych zadań

³¹ H. Mintzberg przeprowadził badania nad działalnością kierowników, na podstawie których doszedł do wniosku, że istnieje duże podobieństwo w sprawowaniu funkcji bez względu na szczebel zarządzania. Na podstawie tych badań stwierdził, że menedżerowie pełnią dziesięć różnych ról, które można połączyć w trzy podstawowe kategorie: rolę interpersonalną, rolę informacyjną oraz rolę decyzyjną - J. Bieda: Menedżer w perspektywie jutra. Śląska Wyższa Szkoła Zarządzania im. gen. Jerzego Ziętka w Katowicach, Katowice 2004, s. 157

i wyzwań, uważa, że potrafi najlepiej wykonać zadanie,

- administratora, który przestrzega obowiązujących procedur i zasad, procedur i rozporządzeń, obawiając się zmian,
- przedsiębiorcę, który jest inspiratorem zmian, pomysłów i twórczych rozwiązań, posiada wysoką motywację osiągnięć
- integratora, który jest zainteresowany sprawami ludzkimi, skłonny do kompromisu, daje podwładnym wiele swobody.

Role te wykluczają się w wielu przypadkach wzajemnie. Aby pełnić skutecznie rolę menedżera, należy pełnić je bezkonfliktowo lub wyróżnić się w jednej z nich.

Menedżer powinien potrafić kierować globalnym przedsiębiorstwem przyszłości.

Poniżej charakterystyka cech kierownika przyszłości.

Tabela 12. Wybrane cechy menedżerów - porównanie

PŁASZCZYZNA PORÓWNAŃ	MENEDŻER PRZYSZŁOŚCI
Motywy	Dążenie do uzyskania dostępu do nowych technologii, technik i potrzeb klienta, poznania rynku konkurencji. Orientacja na ludzi, uznawanie kapitału ludzkiego za najwyższą wartość zasobów firmy. Orientacja na ludzi i zadania, potrzeba wiedzy, elastyczność w działaniu. Wrażliwość na nagradzanie stosowane w firmie.
Działania	Przekazywanie podwładnym działań wykonawczych oraz koncentracja na kierowaniu, partnerstwie i doradztwie. Stosowanie nowych metod zarządzania; dążenie do sukcesu zawodowego poprzez dobrą pozycję firmy n konkurencyjnym rynku, a w razie potrzeby wkraczać niezauważenie w realizację zadań podwładnych.
Umiejętności	Wychwytywanie szans, jakie stwarza rynek; otwartość na zmiany technologiczne, kulturowe; wprowadzanie innowacji; zdecydowane działanie; kierowanie zespołem jako procesem zintegrowanym; elastyczność i samokierowanie.
Śmiałość	Odważny, pewny siebie, nie boi się krytyki, szybko podejmuje działania w sferze opracowania nowych produktów, produkcji i dystrybucji, zdolność do działania pod presją otoczenia zewnętrznego, antycypuje przyszłość, z charyzmą przywódcy.
Ryzyko	Akceptuje ryzyko, nie boi się utraty stanowiska, ma zdolność działania wchodzi na rynki konkurencji.
Błędy i niepowodzenia	Ukrywa ryzykowne, pochopne i nieprzemyślane decyzje, dyskretnie wyciąga naukę z własnych błędów i niepowodzeń.
Decyzje	Stara się pozyskać innych dla własnej strategii.

Źródło: K. Kubik, Menedżer w przedsiębiorstwie przyszłości, Dom Organizatora, Toruń 2005, s.12

Menedżerowie zarządzający organizacjami różnego typu są różni pod względem wykształcenia, cech osobowości czy posiadanych umiejętności. Współczesny system zarządzania stawia przed menedżerami nowe wyzwania i oczekuje pełnego profesjonalizmu. Istotną kwestią jest ewolucja zadań jakie stawia przed menedżerami nowoczesne zarządzanie co pokazuje poniższa tabela.

Tabela 13. Zmiany w zadaniach menedżerów

PRZESZŁOŚĆ I TERAŹNIEJSZOŚĆ	PRZYSZŁOŚĆ
<ul style="list-style-type: none"> • Strategia wzrostu sprzedaży i krótkookresowego zysku 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategia wzrostu wartości firmy dla akcjonariuszy
<ul style="list-style-type: none"> • Orientacja na produkt 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientacja na klienta i zmiany jego potrzeb i priorytetów
<ul style="list-style-type: none"> • Udział w rynku 	<ul style="list-style-type: none"> • Udział w migracji wartości
<ul style="list-style-type: none"> • Mierniki oparte na zysku 	<ul style="list-style-type: none"> • Mierniki oparte na wartości dodanej i przepływach gotówki
<ul style="list-style-type: none"> • Finansowe czynniki tworzące wartość przedsiębiorstwa 	<ul style="list-style-type: none"> • Pomiar i analiza, zarówno finansowych, jak i nie finansowych, czynników wartości przedsiębiorstwa (w tym kapitał ludzki)

Źródło: M. Marcinkowska, Kształtowanie wartości firmy, PWN, Warszawa 2000, s. 38

Zadaniem kierownika jest zapewnienie współdziałania pracowników ze sobą i mobilizowanie ich do wypełniania powierzonych im zadań i realizacji celów, co jest szczególnie ważne w pracy kierownika formacji ochrony, gdzie efektywne wykonanie zadania jest wartością nadrzędną. Jednakże, narzucając pracownikom obowiązki, kierownik nie może lekceważyć oczekiwań i postaw swoich podwładnych. Dobry menedżer powinien zatem być dyplomata, politykiem, rozjemcą, kanałem informacyjnym. Musi być odpowiedzialny i gotowy do podejmowania trudnych decyzji. Od niego bowiem zależy sukces firmy poprzez sprawne kierowanie pracownikami.³²

Menedżer, który chce skutecznie kierować musi być osobą asertywną, kreatywną i przedsiębiorczą. Powinien dążyć do rozwoju tych cech między innymi, rozwijając swoją osobowość. W literaturze przedmiotu według J. Penca wybitny kierownik powinien posiadać³³:

- wysokie kwalifikacje zawodowe (doskonały specjalista), wiedza psychologiczna i zdolności organizatorskie,
- umiejętność komunikowania się z ludźmi i rozumienia ludzi, uznanie dla ich poczucia wartości i osobistego znaczenia,
- bezpośrednie, odważne angażowanie się w problemy, gotowość do ponoszenia ryzyka i odpowiedzialność za podjęte decyzje,
- umiejętność kalkulacji i analizowania poziomu ryzyka (ryzyko antycypowane i kontrolowane), poszukiwania szans i szybkiego reagowania na pojawiające się okazje,

³² I. Dukaj, Wpływ działań kierowniczych na zachowania pracowników, e-bookowo, 2009, s.53

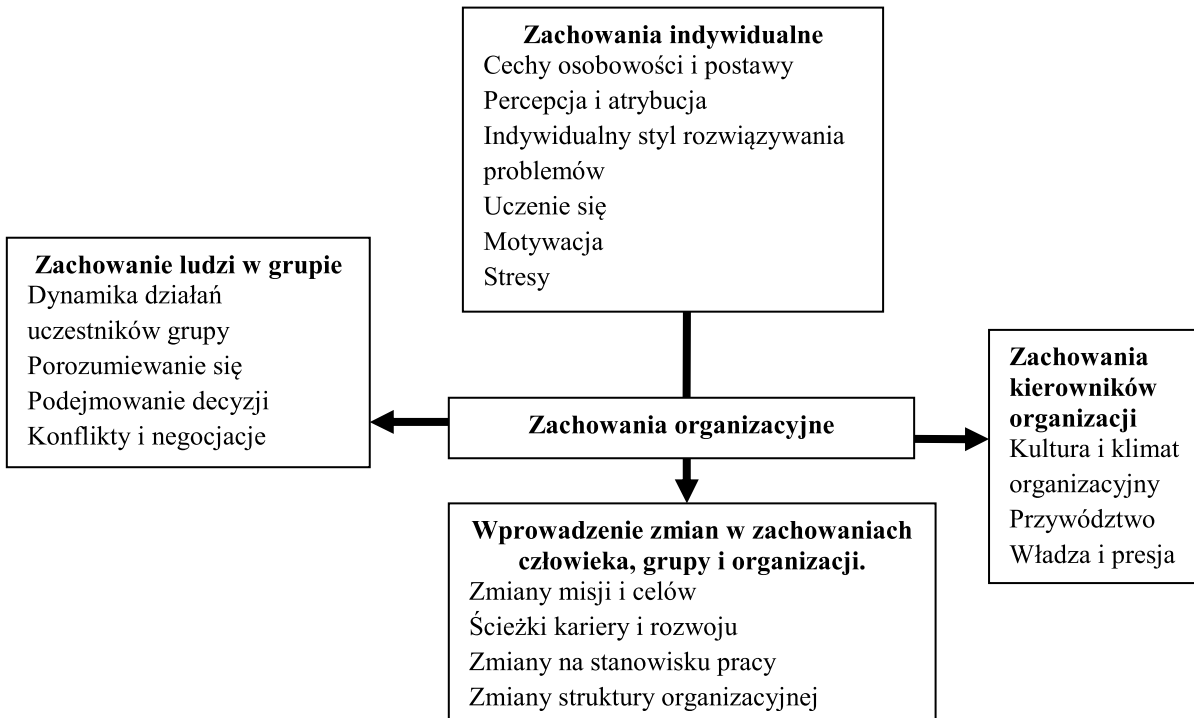
³³ J. Penc, Role i umiejętności menedżerskie, Difin, Warszawa 2005, s. 69-71

- koncentracja działań na podstawie ustalonych priorytetów oraz cierpliwość, wytrwałość i upór w dążeniu do osiągnięcia wytyczonych celów,
- zdolność do działania pod naciskami zewnętrznymi, utrzymanie sprawności w sytuacjach pełnych napięć i świadomość granic własnych możliwości (odporność na frustracje i obciążenia fizyczne),
- uczciwe załatwianie spraw z innymi partnerami, tworzenie atmosfery szczerości i otwarcia, uprzejmości, wyrozumiałości i jasne wyrażanie swoich myśli,
- odczuwanie potrzeby uzupełniania zdobytej już wiedzy oraz rozszerzania praktycznych umiejętności kierowniczych i dążenie do osiągnięcia poziomu profesjonalizmu (swoistego mistrzostwa w działaniu).

Współczesny menedżer jest odpowiedzialny za koordynację zasobów ludzkich, finansowych, rzeczowych oraz informacyjnych dla osiągnięcia celów organizacji. Menedżer jest przede wszystkim osobą zarządzającą organizacją oraz kierującą zespołem pracowników, z którymi współpracuje na sukces firmy. Menedżer nie musi znać się na wszystkim, gdyż ma odpowiednich specjalistów z danej dziedziny, powinien jednak posiadać wiedzę interdyscyplinarną z zakresu zarządzania oraz posiadać umiejętność kierowania ludźmi jako zwierzchnik danego zespołu.

2.4. Charakterystyka zachowań podwładnych – poziom indywidualny, grupowy, zespołowy

We wszystkich organizacjach współczesnego świata występują podobne poziomy zachowań uczestników organizacji. Indywidualne zachowania członków organizacji w dużej mierze determinowane są przez czynniki (psychologiczne i społeczne) niezależne od organizacji takie jak cechy osobowości, temperament, charakter, zdolności i inteligencja, płeć, status społeczny, wykształcenie, wiek, zawód, stan zdrowia. Grupowe i zespołowe poziomy zachowań uczestników organizacji zależą najczęściej od czynników leżących po stronie organizacji takich jak klimat organizacyjny, style kierowania i autorytet władzy.



Rysunek 19. Składowe części zachowania organizacyjnego

Źródło: U. Gros, Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania, PWN, Warszawa 2003, s. 12

Indywidualny poziom zachowań podwładnych. Najważniejszymi czynnikami kształtującymi indywidualne zachowania ludzi są cechy osobowości i umiejętność uczenia się na własnych przeszłych doświadczeniach. Możemy wyróżnić trzy grupy czynników indywidualnych zachowań³⁴: biograficzno- profesjonalne, psychologiczne, społeczne.

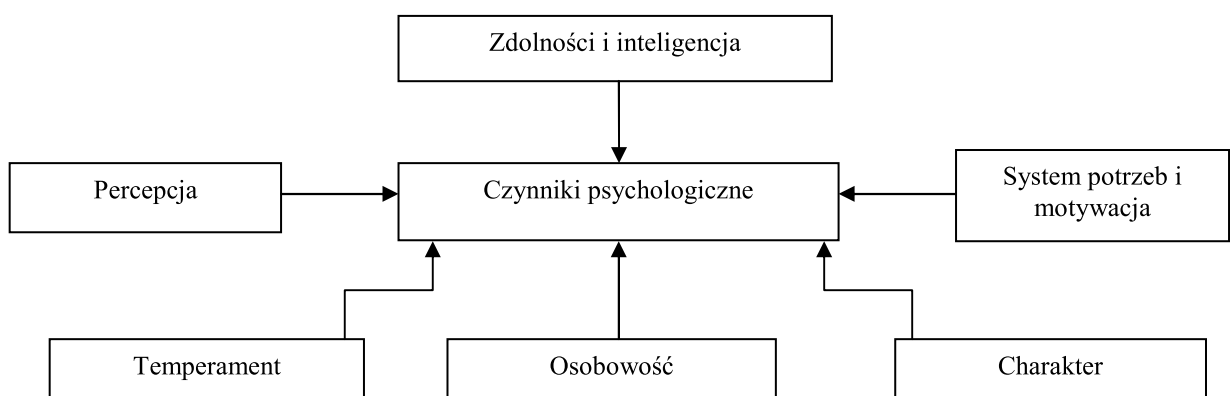
Czynniki biograficzno - profesjonalne. Tym, co wyróżnia człowieka są jego cechy wrodzone i historia życia. Czynniki te są łatwe do zidentyfikowania, informacji na ich temat dostarczają statystyki, teczki personalne czy wywiad psychologiczny. **Pierwszym z czynników jest płeć**, zgodnie z teorią „płci mózgu” występują różnice pomiędzy mentalnością i usposobieniem kobiet i mężczyzn. Oprócz płci biologicznej naukowcy wyróżniają również pojęcie płci psychologicznej i o ile postrzeganie pierwszej jest determinowane przez stereotypy panujące w społeczeństwie o tyle drugi typ ma znaczenie dla wyjaśnienia zjawiska podejmowania przez kobiety typowych zajęć męskich i odwrotnie.

Kolejnym czynnikiem jest status ekonomiczny i rodzinny. Status rodzinny ma wpływ na zachowania jednostek, szczególnie przez pryzmat motywacji, różne statusy rodzinne mają odmienne potrzeby, które mogą być realizowane przy odpowiednim statusie ekonomicznym. Status ekonomiczny z kolei pozwala na realizację niektórych potrzeb takich jak samorealizacji, potrzeby sukcesu itp. Status ekonomiczny i społeczny zmieniają się pod

³⁴ J.F. Terelak, Psychologia organizacji i zarządzania, Difin, Warszawa 2005, s. 29-103

wpływem **kolejnego czynnika, jakim jest wiek**. Możemy zdefiniować dwa rodzaje wieku, wiek biologiczny (związany z naturalnym procesem starzenia się) i wiek psychologiczny (związany z kumulacją doświadczenia życiowego). Następnymi czynnikami mającymi wpływ na zachowania indywidualne jest **zawód i wykształcenie**, które są ze sobą ściśle skorelowane. Ludzie lepiej wykształceni, zajmują wyższe stanowiska i są często postrzegani przez innych i siebie samego w kategoriach przywództwa, czy charyzmy.. Ludzie z niższym wykształceniem postrzegają siebie raczej w kategoriach submisji. Kolejnym istotnym czynnikiem jest **stan zdrowia** rozumiany nie tylko jako brak objawów choroby, ale także jako dobre samopoczucie. **Fizjonomia** (wygląd zewnętrzny), tylko częściowo zależy od danego człowieka, wzrost, gabaryty czy rysy twarzy zależą przede wszystkim od typu konstrukcyjnego. Ostatnim czynnikiem tej grupy mającym wpływ na indywidualne zachowania jest **chronotyp człowieka**, czyli najogólniej mówiąc zmienność około-dobowej aktywności człowieka. Jedni ludzie są typem „porannego skowronka” inni „nocnej sowy” występują także typy pośrednie. Ludzie typu porannego budzą się wcześniej i najlepiej czują się w godzinach przedpołudniowych, wieczorem ogarnia je zmęczenie. Typ wieczorny charakteryzuje się porannym zmęczeniem i nabieraniem sił w miarę upływu dnia i wieczorem nadal są pełne energii.

Czynniki psychologiczne. Kolejną ważną grupą czynników determinujących indywidualny poziom zachowań podwładnych są czynniki psychologiczne, do których należą: zdolności, inteligencja, system potrzeb, motywacja, charakter, osobowość, temperament oraz percepcja.



Rysunek 20. Czynniki psychologiczne wyznaczające indywidualny poziom zachowań organizacyjnych

Źródło: J.F. Terelak, Psychologia organizacji i zarządzania, DIFIN, Warszawa 2005, s.50

Percepcja³⁵. Postrzeganie świata następuje na dwóch poziomach zmysłowym (proste czynności poznawcze) i pojęciowym (złożone czynności poznawcze takie jak pamięć i myślenie). Podstawowym nośnikiem informacji na poziomie zmysłowym są bodźce, które ze względu na jakość i strukturę fizyczną możemy podzielić na: bólowy, dotykowy, kinestetyczny, proprioceptywny, słuchowy, smakowy, termiczny, węchowy, wzrokowy. To jak dany człowiek odczuwa poszczególne bodźce jest wynikiem siły bodźca, wrażliwości receptora, sprawności przewodzenia nerwów i poziomu aktywacji mózgu. Poziom pojęciowy percepcji odnosi się w szczególności do myślenia i zapamiętywania. Myślenie jest to złożona czynność umysłowa obejmująca takie procesy jak: analizę, syntezę, porównanie, abstrahowanie, uogólnianie. Dzięki myśleniu człowiek może dostosowywać się do zmiennych warunków rzeczywistości. **Zdolność i inteligencja** są pojęciem bardzo ogólnym, przesadzają one o różnicach w rezultatach uczenia się pomiędzy ludźmi, którzy działają w podobnym otoczeniu i mają taką samą motywację i takie samo przygotowanie. Zdolności możemy podzielić na: ogólne i specjalne (matematyczne, muzyczne, językowe itd.). W psychologii panuje pogląd, że zdolności ogólne są uwarunkowane biologicznie a więc determinowane przez ośrodkowy układ nerwowy, natomiast zdolności specjalne są wynikiem interakcji pomiędzy centralnym ośrodkiem nerwowym a otoczeniem oraz oparte na własnym doświadczeniu danego człowieka. Inteligencja to pojęcie teoretyczne dotyczące osiągnięć intelektualnych człowieka i brak jej jednoznacznej definicji. Najtrafniejszą definicją inteligencji wydaje się być stwierdzenie, iż „*inteligencja to zdolności wyboru właściwej, adekwatnej do zadania i możliwości jednostki strategii działania*”³⁶.

Z punktu widzenia człowieka w organizacji interesująca jest koncepcja Inteligencji Praktycznej Sterenberga³⁷. Według tej koncepcji inteligencja praktyczna to dysponowanie wiedzą ukrytą a inteligencja społeczna polega na rozumieniu innych ludzi, ich stanów psychicznych i relacji interpersonalnych. Charakterystycznymi cechami wiedzy ukrytej jest to, że nabywamy ją indywidualnie (bez pomocy i formalnego procesu uczenia się), ma ona charakter proceduralny (działa według reguły „jeżeli-to”), jest ona praktyczna (służy do osiągnięcia konkretnych celów). Człowiek posiadający inteligencję praktyczną potrafi myśleć

³⁵ „Percepcja - organizacja i interpretacja wrażeń zmysłowych, w celu zrozumienia otoczenia. Percepcja to postrzeganie; uświadomiona reakcja narządu zmysłowego na bodziec”. - <http://pl.wikipedia.org/wiki/Percepcja> (data odczytu 24.05.2010)

³⁶ J.F. Terelak, Psychologia organizacji i zarządzania, op. cit. s.72

³⁷ R.J. Sterenberg, Handbook of Intelligence, Cambridge University Press, New York, 2000, cyt. za J.F. Terelak, Psychologia organizacji i zarządzania, op. cit. s. 76-77

analitycznie, kreatywnie i posiada zdolności praktyczne. **Osobowość**³⁸. Podstawą każdej osobowości jest odróżnienie własnego „ja” od „nie ja” oraz „ja” od świata zewnętrznego. Wpływ na proces kształtowania się własnej jaźni mają takie czynniki jak temperament, samoocena, socjalizacja oraz moralność. W literaturze przedmiotu występuje wiele teorii osobowości, jednym z naukowców zajmujących się tym zagadnieniem jest polski psycholog Janusz Reykowski³⁹ według, którego osobowość powinna być rozpatrywana na dwóch poziomach: popędowo - emocjonalnym oraz mechanizmów poznawczych. Obydwa te poziomy są względem siebie komplementarne, gdyż są odpowiedzialne z jednej strony za klimat emocjonalny (przyjemność, przykrość, ekscytacja, apatia), z drugiej strony za ocenę treściową (samoocenę, ocenę sytuacji zewnętrznej). Występują cztery pary przeciwstawnych osobowości, podzielonych ze względu na: sposób wnioskowania (realista, który rozmyśla i idealista, który wyczuwa), kierunek zainteresowań (ekstrawertyk kontaktujący się z otoczeniem i introwertyk pracujący w pojedynkę), sposób odbioru otoczenia (dominator, który osądza i percepcjonista, który obserwuje), podstawa pozyskiwania informacji (intuicjonista polegający na swojej intuicji i sensualista polegający na doświadczeniu). **Temperament**⁴⁰. B. Zawadzki i J. Sterlau⁴¹ opisują strukturę temperamentu, składającą się z sześciu cech:

- **żwawość**, będąca tendencją do utrzymywania wysokiego tempa aktywności, szybkiego przystosowania się do zmian w otoczeniu, ludzie posiadający tą cechę są elastyczni w zachowaniu, wytrwali, sumienni oraz wytrzymali;
- **perseweratywność**, która jest skłonnością do powtarzania pewnych zachowań nawet po ustaniu bodźca, który je wywołał, ludzie posiadający tą cechę są drobiazgowi w analizie, powracają często do tego, co już było, są wrażliwi i często reagują lękiem, mają również obniżoną wytrzymałość;

³⁸ Osobowość. jest to zbiór cech psychicznych człowieka, takich jak: inteligencja, przekonania, potrzeby oraz postawy. Kształtuje się ona w wyniku dziedziczenia, kultury, rodziny, grupy doświadczeń życiowych oraz własnej działalności człowieka. Zależnie od osobowości jednostki należy jej wytyczać odpowiednie zadania. Jeżeli podwładny jest ekstrawertykiem powinien wykonywać zadania wymagające kontaktów z innymi ludźmi, dzięki czemu będzie on odczuwał satysfakcje z pracy i dobrze realizował cele jednostki wojskowej.

³⁹ J. Reykowski, Funkcjonowanie osobowości w warunkach stresu psychologicznego, PWN, Warszawa 1966, cyt. za J.F. Terelak, Psychologia organizacji i zarządzania, op. cit, s. 79, 80

⁴⁰ Jest to zbiór stałych cech psychicznych człowieka, dzięki którym reaguje on w określony sposób okazuje lub ukrywa emocje, odbiera bodźce zewnętrzne. Temperament określa nasze zachowania, uczucia i myśli.

⁴¹ B. Zawadzki, J. Sterlau, Podstawy teoretyczne, konstrukcje i własności psychometryczne inwentarza FCZ-KT. Studia Psychologiczne, 33, rok 1995, cyt. za J.F. Terelak, Psychologia organizacji i zarządzania, op. cit, s. 81, 82

- wrażliwość sensoryczna, czyli zdolność do reakcji na niewielkie bodźce emocjonalne, osoby z tą cechą są wrażliwe i otwarte na otoczenie oraz spostrzegawcze i bardzo czujne;
- reaktywność emocjonalna, oznaczająca intensywne reagowanie na bodźce emocjonalne, ludzie z tą cechą są nadpobudliwi i często załamują się w trudnych sytuacjach;
- wytrzymałość to zdolność do odpowiedniego reagowania w sytuacjach silnej i długotrwałej stymulacji zewnętrznej. Ludzie posiadający tę cechę są wytrzymali i odporni na wszelkie trudy życia, świetnie radzą sobie w trudnych warunkach, są odporni emocjonalnie i mają dużą odporność w sytuacjach zagrożenia;
- aktywność, czyli zachowania o dużej wartości symulacyjnej, ludzie z tą cechą są towarzyscy, aktywni zawodowo, społecznie i fizycznie, mają tendencję do podejmowania ryzyka, to ludzie odporni emocjonalnie, ale źle reagujący na brak zajęcia czy monotonię.

Powyższa typologia ma duże znaczenie w doborze odpowiednich kandydatów do zawodów „stresowych”, którym niewątpliwie między innymi jest zawód ochroniarza, gdzie pożądanymi cechami są żwawość, wytrzymałość i aktywność. Wśród osób zajmujących się ochroną pożądanym jest również niski stopień reaktywności w zachowaniu. Poniższa tabela pokazuje, jaki wpływ na działania ma reaktywność.

Tabela 14. Wpływ reaktywności jako cechy temperamentu na tzw. styl działania

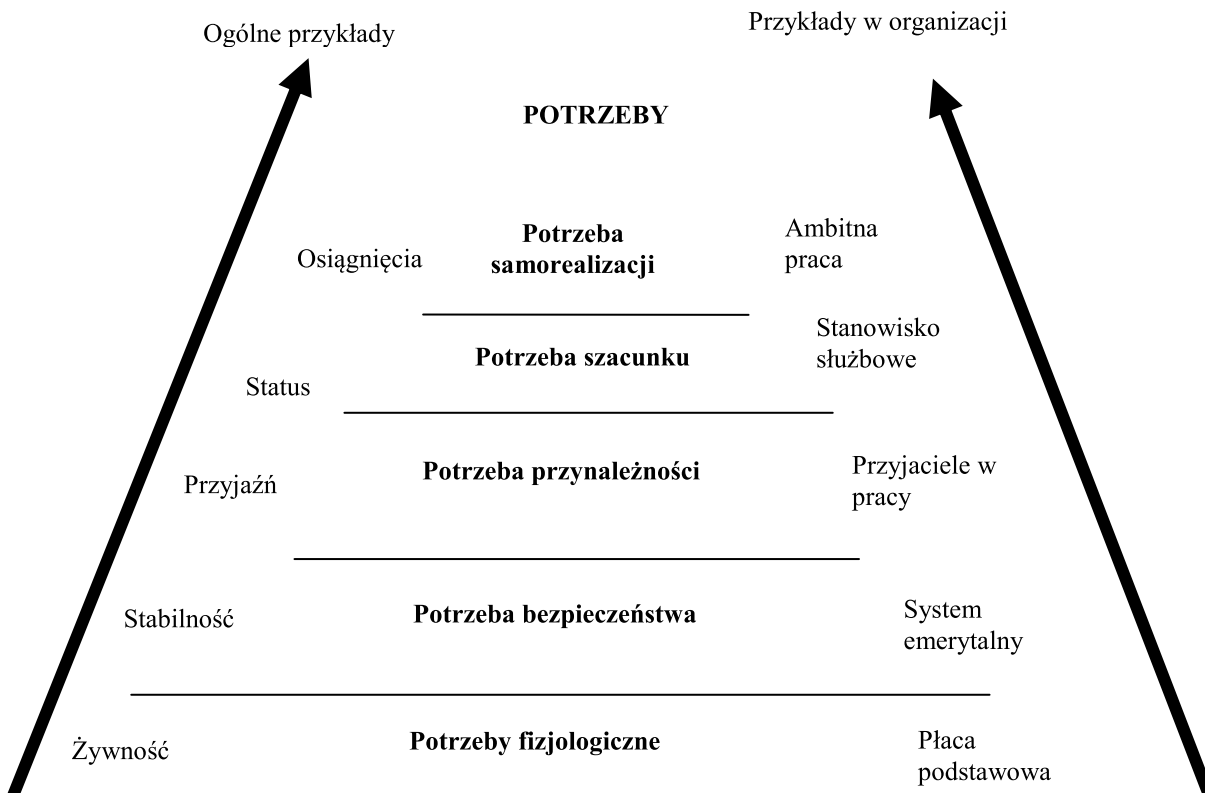
	Niskoreaktywni (typ silny odporny na stres)	Wysokoreaktywni (typ słaby, nieodporny na stres)
Stopień podatności na zmęczenie	- mała podatność - brak potrzeby wypoczynku - praca w każdych warunkach	- duża podatność - częste przerwy w pracy - potrzeba ciszy
Zakres pracy umysłowej	- krótszy czas przygotowania się do pracy - poprawki w trakcie pracy - praca bez konieczności planu	- przewaga czynności przygotowawczych nad zasadniczymi - korekta po pracy - konieczny plan działania
Napięcie emocjonalne (odporność na stres)	- napięcie zwiększa wydolność - czas wykonywania skraca się - praca bez błędów	- napięcie dezorganizuje - czas wykonania wydłuża się - częste błędy

Źródło: J.F. Terelak, Psychologia organizacji i zarządzania, DIFIN, Warszawa 2005, s.83

Powyższe style działania uaktywniają się szczególnie w sytuacjach, gdy nie ma swobodnego wyboru sposobu działania.

Charakter⁴² człowieka jest kształtowany przez kulturę na bazie temperamentu, cech osobowości i określonego systemu wychowawczego. Charakter tak samo jak temperament jest częścią osobowości danego człowieka i ma z nią komplementarny związek. Charakter ma istotny wpływ na proces przystosowania się człowieka do wymagań środowiska.

Systemy potrzeb i motywacja. Ten czynnik najlepiej obrazuje hierarchia potrzeb według Masłowa.

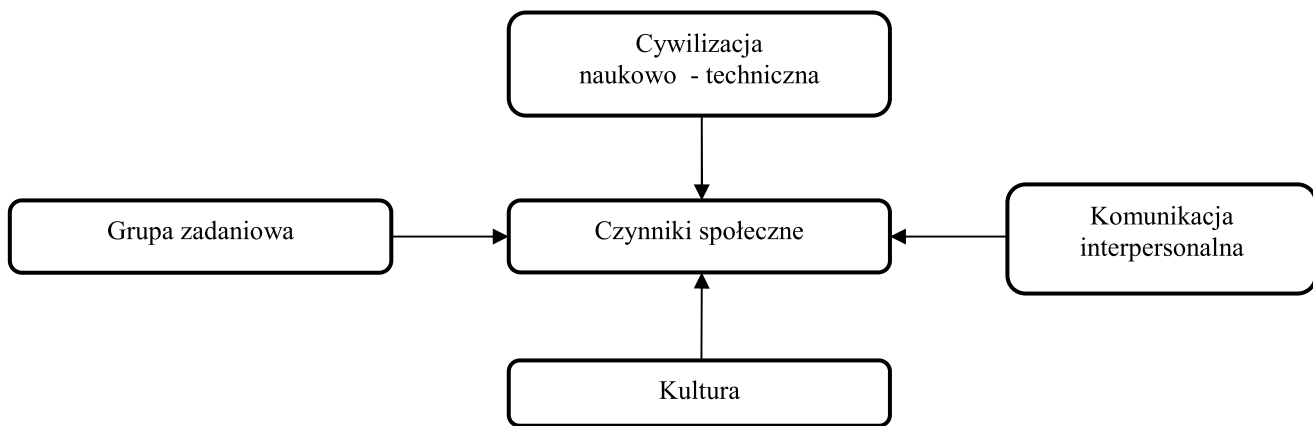


Rysunek 21. Hierarchia potrzeb według Masłowa

Źródło: R.W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 2005, s. 522

Do grupowych determinant, zachowania organizacyjnego możemy zaliczyć wszystkie czynniki i interakcje zachodzące pomiędzy jednostką i jej otoczeniem. Najlepiej te zależności przedstawia poniższy rysunek.

⁴² „W psychologii charakter rozumiany jest jako: Zespół cech psychicznych danej osoby, które ujawniają się w jej zachowaniu, sposobie bycia, usposobieniu. Pojęcie utożsamiane w tym znaczeniu z osobowością. Zespół tych cech osobowości, które związane są z przekonaniami moralnymi. Pojęcie używane do pozytywnego i negatywnego wartościowania osobowości jednostki, np. szlachetny charakter, niezłomny, osoba o silnej woli, ale: bez charakteru, egoistyczna, o słabym charakterze. Ze względu na normatywne konotacje, pojęcie rzadziej używane we współczesnej psychologii niż osobowość”. - <http://pl.wikipedia.org/wiki/Charakter> (data odczytu 04.06.2010)



Rysunek 22. Grupowe wyznaczniki zachowania organizacyjnego

Źródło: J.F. Terelak, Psychologia organizacji i zarządzania, DIFIN, Warszawa 2005, s.112

To jak będą zachowywać się członkowie grup i zespołów zadaniowych w szczególności uzależnione jest od charakteru danej grupy i tego, czym ona się zajmuje, kultury organizacyjnej oraz sposobu komunikacji interpersonalnej. O grupie zadaniowej możemy mówić wtedy gdy w jej skład wchodzi co najmniej dwoje ludzi, którzy wspólnie mają osiągnąć wyznaczony cel. Możemy rozróżnić dwa rodzaje grup: grupy formalne, oparte na hierarchii ważności jej członków i posiadające określoną strukturę oraz grupy nieformalne również posiadające swoje struktury, ale oparte na sympatii i/lub wspólnych zainteresowaniach. Nieodzownymi elementami grupy zadaniowej są: lider grupy, zadanie grupowe, interes grupowy, cel grupowy, norma grupowa, struktura grupy, korzyści z przynależności do danej grupy, dynamika grupy, tworzenie i akceptacja norm grupowych. W małej grupie występuje bezpośrednia więź między członkami i wszechstronna komunikacja interpersonalna „każdego z każdym”. W dużych grupach komunikacja i wzajemne kontakty są już mocno ograniczone i sformalizowane, występuje w nich sztywna hierarchiczna struktura kierowania. Ponadto w małych grupach mają miejsce specyficzne zjawiska, które można zgrupować w trzy aspekty: spostrzeganie siebie oraz innych ludzi na tle całej grupy (percepcja społeczna), wpływ, jaki mają inni członkowie grupy na jednostkę (funkcjonowanie zadaniowe w grupie) oraz komunikacja w grupie zadaniowej⁴³. Percepcja społeczna charakteryzuje się kilkoma zasadami.

1. Zasada grupowania to skłonność ludzi o podobnym wyglądzie , zachowaniu, zainteresowaniach, osobowości do częstego przebywania ze sobą.

⁴³ M. Cenin, S. Chełpa, Psychologia wojskowa, Klio Sp. z o.o., Warszawa 1998, s. 24-28

2. Prawo pierwszeństwa inaczej zwane etykietowaniem, odnoszące się do pierwszego wrażenia nowo poznanej osoby, które zostaje do niej przypisane na dłużej.
3. Prawo wyrazistości i częstotliwości to zapamiętywanie tych informacji o drugim człowieku, które pojawiają się szczególnie często.
4. Wpływ znajomości i stosunków uczuciowych, bliski przyjacielski kontakt wpływa na sposób postrzegania drugiej osoby, jest on utrwalony i niezależnie od sytuacji nie zmienia się.

Funkcjonowanie zadaniowe w grupie jest związane z obecnością innych ludzi, może to stworzyć dwa typy sytuacji, pierwsza to, gdy inni ludzie tworzą tło w czasie wykonania zadania (np. kontrolerzy, inspektorzy), a druga występuje, gdy inni wykonują razem z nami te same zadania. W pierwszej sytuacji mamy do czynienia z efektem tzw. audytorium, gdy ktoś obserwuje naszą pracę to jej efektywność może wzrastać lub się obniżać w zależności od tego czy wykonywane zadania są dobrze znane czy dopiero w fazie nauki. W drugiej sytuacji efektywność zawsze wzrasta, gdyż wykonywanie tych samych zadań w obecności innych ludzi, którzy je wykonują działa stymulująco. Czynniki determinującymi efektywność działania w grupie są:

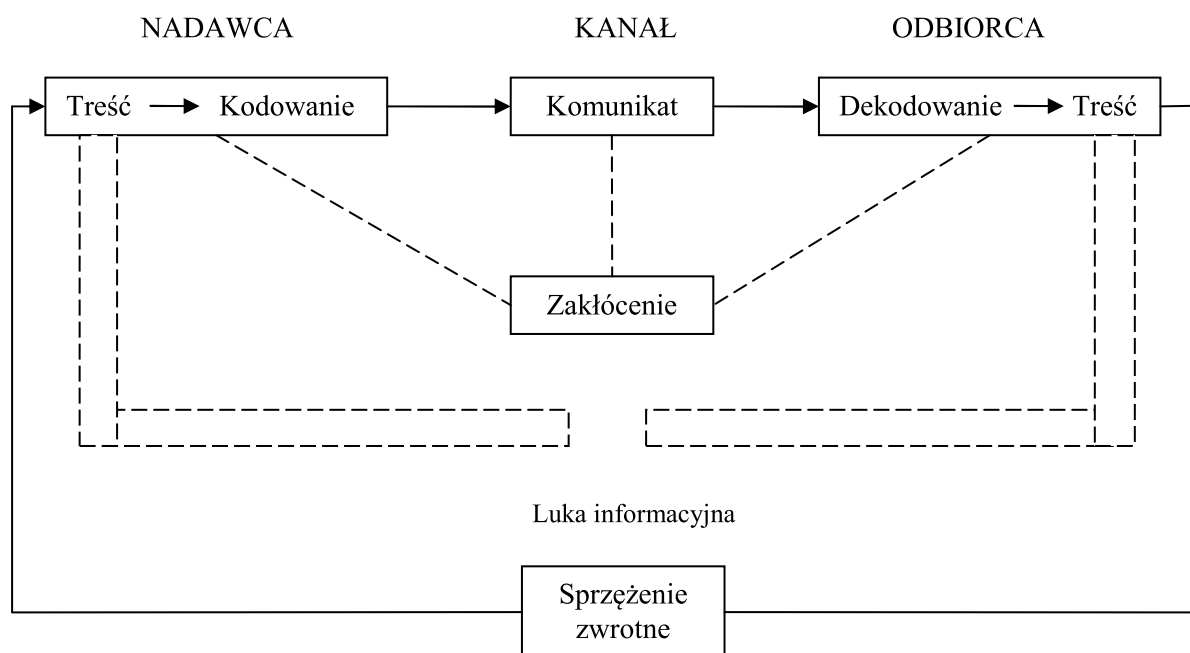
- różnorodność doboru członków pod względem wiedzy i zdolności zarówno intelektualnych jak i fizycznych,
- zróżnicowanie statusu członków tak, aby nie doszło do niezdrowej rywalizacji między specjalistami zmierzających do potwierdzenia własnego statusu,
- styl przywódcy, autokratyczny styl dowodzenia zwiększa wydajność pracy (ale tylko wtedy, gdy dowódca jest obecny w trakcie jej wykonywania), natomiast demokratyczny styl kierowania zwiększa jakość wykonywanego zadania,
- normy i spójność, dzięki którym członkowie grupy wiedza jak powinni się zachowywać, często prowadzi to do zmiany zachowania poszczególnych członków grupy w kierunku zgodnym z oczekiwaniami całej grupy, czego wynikiem jest ujednolicenie opinii i zachowań.
- liczebność grupy i komplementarność jej członków również pozytywnie wpływa na wysoką wydajność, im więcej członków ma grupa tym zadanie jest lepiej i wydajniej wykonywane, zbyt liczna grupa może jednak prowadzić do nierównomiernej aktywności jej członków,
- możliwości i formy komunikacji wewnętrznej, jest to zjawisko na tyle obszerne i złożone, że jego zasady zostaną dokładnie omówione w kolejnym rozdziale.

Poznanie motywów zachowań zarówno na poziomie indywidualnym jak też grupowym, czy zespołowym stanowi istotne źródło zarządzania zasobami ludzkimi oraz kształtowania kultury organizacyjnej firmy. Umożliwia lepsze zaspokajanie potrzeb i oczekiwań personelu, a co się z tym wiąże pozytywnie oddziałuje na poziom zadowolenia pracowników i ich motywację. W ten sposób sprzyja budowaniu ogólnej więzi między członkami grupy i sprzyja efektywniejszej komunikacji, a w konsekwencji skuteczniejszej realizacji powierzonych zadań.

Rozdział 3. Komunikacja wewnętrzna w Agencji Ochrony i jej praktyka w zachowaniach organizacyjnych pracowników

3.1. Istota, cele i funkcje komunikacji wewnętrznej wśród pracowników Agencji Ochrony

Komunikacja w organizacji pełni szczególnie ważną rolę, bowiem oznacza ona łączność między ludźmi w środowisku pracy. Szczególnie ważne jest porozumiewanie się w agencji ochrony, w procesie formułowania i zlecania pracownikom zadań, planowania, uzgadniania i koordynowania działań. Zarządzanie pracownikami umożliwia właściwie funkcjonująca komunikacja wewnętrzna. To za jej pośrednictwem pracownicy utrzymują stosowne relacje z otoczeniem, a także osiągają satysfakcję z własnych i zespołowych dokonań. Każdy pracownik, uczestnicząc w działaniach realizowanych przez organizację, spełnia w niej określoną rolę, a co się z tym wiąże potrzebuje określonych informacji, niezbędnych do własnego działania i funkcjonowania w grupie.



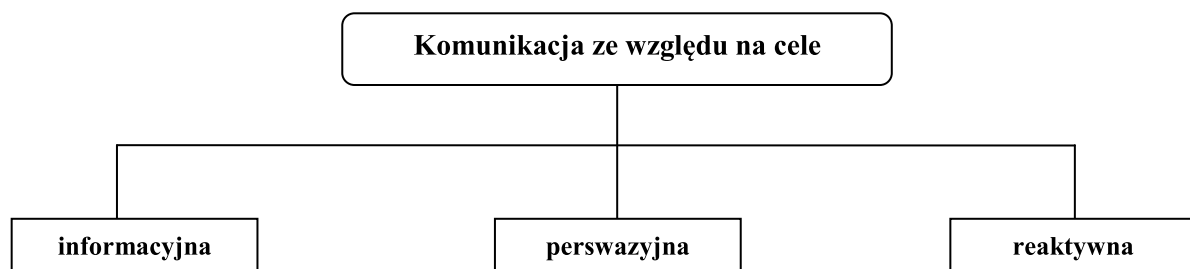
Rysunek 23. Proces komunikowania się

Źródło: J. Stankiewicz, Komunikowanie się w organizacji, Wyd. Astrum, Wrocław 2006, s. 12

Komunikowanie zawsze zaczyna się od potrzeby nadawcy – która staje się powodem przekazania określonej wiadomości. Dokonując kodowania, nadawca musi dbać o to, by odbiorca zrozumiał co te symbole znaczą. Odbiorca, który otrzymuje wiadomość, odkodowuje ją w sposób pozwalający odczytać jej znaczenie. Po odczytaniu następuje reakcja

na wiadomość ze strony odbiorcy, który decyduje czy komunikacja będzie kontynuowana. Sprzężenie zwrotne umożliwia poznanie efektywności komunikacji, gdyż za jego pośrednictwem nadawca dowiaduje się czy jego wiadomość została odebrana i zrozumiana⁴⁴.

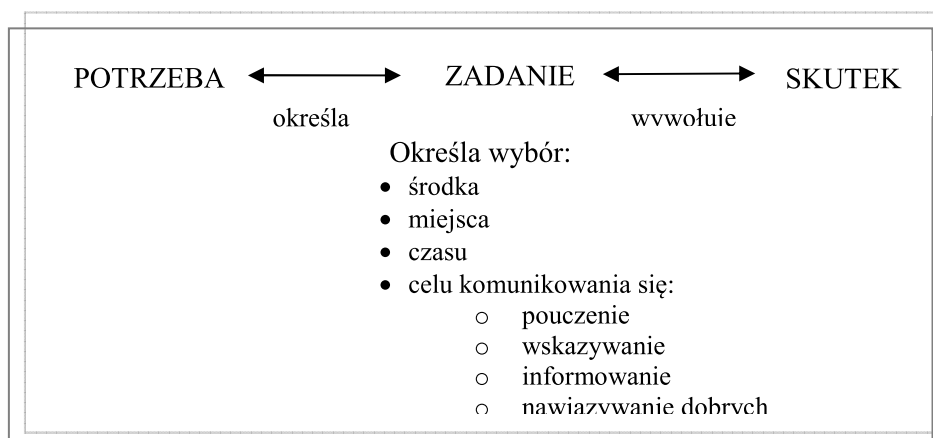
Zasadniczym celem komunikacji jest przekazywanie informacji, dzielenie się wiedzą lub pomysłami, instruowanie bądź wyjaśnianie – jest to tzw. komunikowanie informacyjne. Ponadto komunikowanie to sposób oddziaływania i wpływania na myśli lub zachowania odbiorcy komunikatu. Jeśli celem komunikowania jest wpłynięcie na sposób myślenia odbiorcy informacji, to mamy do czynienia z komunikowaniem perswazyjnym. Jeżeli natomiast nadawca chce narzucić odbiorcy określony sposób zachowania się to takie komunikowanie nazywamy reaktywnym.



Rysunek 24. Komunikacja ze względu na cele

Źródło: Opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu

Proces komunikowania w Agencji Ochrony wyraża wzajemny związek między zadaniem i potrzebami oraz skutkami. Komunikowanie w omawianej organizacji przebiega: pionowo – kiedy komunikowanie jest inicjowane przez przełożonego bądź podwładnego; oraz horyzontalnie pomiędzy poszczególnymi osobami lub jednostkami na tym samym szczeblu hierarchii. Komunikowanie się w Agencji Ochrony prezentuje poniższy rysunek.



Rysunek 25. Komunikowanie się w organizacji

Źródło: A. Potocki, Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001, s.19

⁴⁴ B.R. Kuc, J.M. Moczydłowska, Zachowania organizacyjne, Wyd. Difin, Warszawa 2009, s. 198-199

W procesie komunikacji pionowej, pracownicy ochrony otrzymują określone informacje i wytyczne od przełożonego, dotyczącego sposobu realizacji danego zadania; jak również podwładni przekazują kadrze kierowniczej określone informacje oraz raporty dotyczące przebiegu realizacji zadania. Komunikacja horyzontalna ma przede wszystkim na celu koordynację działań pracowników. Ponadto umożliwia członkom Agencji Ochrony uzupełnienie zasobu posiadanych informacji, bądź dzielenie się nimi. Komunikacja horyzontalna buduje i wzmacnia więź między pracownikami⁴⁵.

Funkcje, jakie pełni komunikacja w Agencji Ochrony Osób i Mienia [dalej: AOOiM] są następujące⁴⁶:

- proces komunikowania się pozwala wyrazić swoje myśli, przekonania, uczucia
- daje możliwość podzielenia się z innymi własnym doświadczeniem
- umożliwia wymianę posiadanych informacji
- pozwala nawiązać więzi społeczne między ludźmi, a nawet zaspokoić ich potrzeby
- daje możliwość uzgodnienia poglądów
- pozwala na dokonanie zmian w zachowaniach innych ludzi
- zezwala na wydanie polecenia, wykonanie wspólnego zadania
- w trakcie tego procesu można wyrazić stosunek do drugiego rozmówcy i określić własną pozycję w przeprowadzonej z nim rozmowie
- komunikacja przyczynia się również do kształtowania obrazu samego siebie

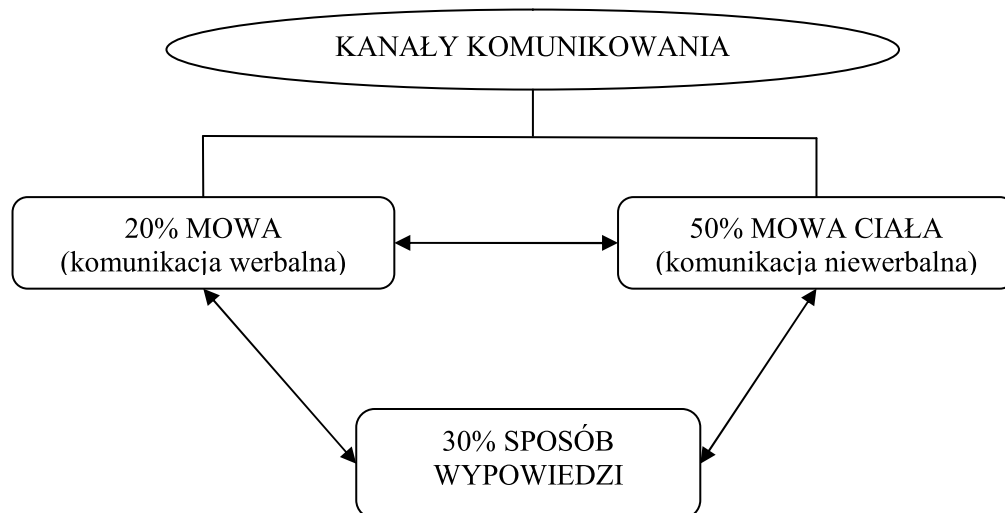
Komunikowanie w Agencji Ochrony stanowi zasadniczą kwestię efektywności działania pracowników, gdyż w grupie służy czterem podstawowym funkcjom: informowaniu, kontrolowaniu, motywowaniu i wyrażaniu uczuć. Pierwsza funkcja opiera się na dostarczaniu informacji niezbędnych do podejmowania decyzji. Dodatkowo komunikacja służy do sprawowania kontroli nad zachowaniem pracowników, przestrzeganiem przez nich ustalonych reguł postępowania. Ponadto stymuluje pracowników do efektywniejszej pracy poprzez informowanie o obowiązujących procedurach oraz systemie nagród i kar. Komunikacja sprzyja również wyrażaniu zadowolenia bądź frustracji – stwarza więc możliwość wyrażania uczuć. Nie można jednoznacznie wskazać, która z opisanych funkcji jest najważniejsza, gdyż aby grupa zadaniowa Agencji Ochrony mogła skutecznie działać,

⁴⁵ A. Potocki, Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001, s.20-26

⁴⁶ B. Jamrozek, J.Sobczak, Komunikacja interpersonalna, Wydawnictwo eMPi, Poznań 2000, s.21

musi być sprawowana kontrola nad członkami grupy, należy pobudzać pracowników do efektywnego działania, stwarzać im możliwość wyrażaniu własnych uczuć oraz dostarczać informacji ułatwiających podejmowanie decyzji⁴⁷.

Istotną kwestią komunikacji jest fakt, iż komunikowanie nie jest zwykłym przekazywaniem informacji (danych, wiadomości), gdyż proces komunikacji oznacza zarówno przekazywanie myśli, jak i stanu emocji. Znaczenie poszczególnych czynników w procesie komunikacji prezentuje rysunek poniżej.



Rysunek 26. Znaczenie mowy, sposobu wypowiedzi i mowy ciała w procesie komunikowania

Źródło: J. Moczydłowska, *Zachowanie organizacyjne w nowoczesnym przedsiębiorstwie*, Wyd. Śląsk, Katowice 2006, s. 99

Komunikacja niewerbalna stanowi najważniejszy element porozumiewania się międzyludzkiego. W odniesieniu do Agencji Ochrony komunikacja niewerbalna wyraża się poprzez: kontakt wzrokowy, mimikę twarzy, gestykulację, odległość między pracownikami, ogólną postawę ciała. Ważną kwestią stanowi również ton głosu oraz sposób wypowiedzi, który wskazuje na akcentowane i ważne treści wypowiedzi. Sama treść przekazu ma najmniejsze znaczenie w procesie komunikowania.

Przekazywanie znaczenia informacji dokonuje się za pośrednictwem języka (komunikacja werbalna), symboli (komunikacja symboliczna), gestów i innych form ekspresji (komunikacja niewerbalna). Poniższa tabela charakteryzuje typy zachowań człowieka w zależności od prezentowanej przez niego postawy.

⁴⁷ B.R. Kuc, J.M. Moczydłowska, *Zachowania organizacyjne*, Wyd. Difin, Warszawa 2009, s. 194-195

Tabela 15. Typy zachowań werbalnych i nie werbalnych w aspekcie asertywności partnerów w komunikowaniu się

Typy zachowań	Postawa nie asertywna (bierna)	Postawa asertywna	Postawa agresywna
Werbalne	Przepraszające słowa, usprawiedliwienia, ukryte znaczenia, kluczenie, mówienie nie na temat, chaos myśli, rozpaczliwe poszukiwanie słów, umiejętność przekazywania, o czym naprawdę myślisz: „ja sądzę”, „ty uważasz”	Zdania wyrażające potrzeby, szczere wyrażanie uczuć, zdania bezpośrednie, słowa obiektywne, wypowiedzi typu „ja”	Dwuznaczne słowa, podchwytliwe pytania, obwinianie, subiektywne opisowe pojęcia, słowa władcze, stanowcze, wyrażające wyższość, wypowiedzi typu „ty”, które obwiniają lub klasyfikują
Niewerbalne wrażenie ogólne	Działanie zamiast słów w nadziei, że ktoś zrozumie, o co Ci chodzi.	Uważne słuchanie, pewność siebie, wyrażanie troski, zainteresowania i okazywanie wewnętrznej siły.	Przesadna prezentacja siły, styl niepoważny, pełen sarkazmu, poczucie wyższości.
Głos	Słaby, łagodny, niezdecydowany, czasem drżący.	Zdecydowany, czasem ciepły, dobrze modulowany, rozluźniony.	Napięty, ostry, drżący, zimny, dramatyczny, żądający, autorytatywny.
Wzrok	Odwrócony, spuszczone, proszący, łzawe oczy.	Szczery, bezpośredni kontakt wzrokowy, ale nie wpatrywanie się.	Bez wyrazu, oczy zmrużone, zimne, nieobecne.
Sylwetka	Szukająca poparcia, pochylona, nadmierne potakiwanie.	Zrównoważona, wyprostowana, rozluźniona.	Ręce na biodrach, rozstawione stopy, sztywna, nieruchoma.
Dłonie	Niespokojne, nerwowe ruchy, lepkie.	Ruchy spokojne, rozluźnione.	Zaciśnięte, gwałtowne gesty, wskazywanie palcami, pokazywanie pięści.
Twarz	Brak wyrazu, niezmienna (nie okazuje ani radości ani smutku)	Wyraża zarówno smutek, jak i radość (spontaniczna)	Napięte mięśnie twarzy, zmarszczone brwi.

Źródło: A. Kostecka, Umiejętności lidera klubu pracy, KUP, Warszawa 1997, s.205, cyt.za: A. Potocki, Instrumenty komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie, DIFIN, Warszawa 2008, s.59

Ze względu na specyfikę pracy w agencji ochrony należy stwierdzić, iż najbardziej odpowiednim i pożądanym zachowaniem się jest postawa asertywna. Asertywność stanowi antidotum na zachowania agresywne i uległe w stanach zagrożenia, z którymi często spotykają się pracownicy ochrony. Postawa asertywna pełni szczególnie ważną rolę w przypadku ochrony imprez masowych. Podstawowym zadaniem i priorytetem pracownika ochrony jest zapewnienie bezpieczeństwa. Jeśli ktoś swoim zachowaniem narusza zasady i procedury bezpieczeństwa, należy stanowczo i zdecydowanie zareagować na taką sytuację. Pracownik ochrony nie może z tego tytułu zachowywać się w sposób, który mógłby urazić rozmówcę. Niedopuszczalne jest komentowanie, wdawanie się w dyskusję, czy też okazywanie irytacji. Najskuteczniejszą metodą jest zachowanie spokoju i stanowcze określenie swojego stanowiska, bez możliwości odstąpienia od niego. Postawa asertywna pozwala skutecznie uniknąć konfliktu oraz obronić własne zdanie, a tym samym wzmacnia

wizerunek pracownika ochrony jako profesjonalisty⁴⁸. Czynniki, które mają wpływ na sprawność komunikacji interpersonalnej w agencji ochrony można podzielić na dwie zasadnicze grupy⁴⁹:

- Organizacyjne – związane z cechami formalnych rozwiązań organizacyjnych
- Społeczno-kulturowe – wynikające z cech środowiska społecznego organizacji

Organizacyjne warunki komunikacji zależą przede wszystkim od cech struktury organizacyjnej i co się z tym wiąże rozmieszczeniem uprawnień decyzyjnych czy podziałem pracy. Stosunki nadrzędności i podporządkowania same w sobie są przyczyną utrudnień komunikacyjnych. W celu poprawy przepływu informacji konieczna jest decentralizacja uprawnień decyzyjnych oraz spłaszczanie struktury.

Podstawową właściwością komunikacji jest jej zawartość merytoryczna, a więc informacja, która ma zostać przekazana. Zawartość rozmów w sytuacji pracy odnieść można do trzech **poziomów komunikacji**:

- **fatycznego,**
- **instrumentalnego,**
- **afektywnego.**

Poziomy ten różnicuje stopień otwartości partnerów względem siebie, poczucie bezpieczeństwa w kontakcie oraz cel rozmowy.

Poziom fatyczny charakteryzuje towarzyska, swobodna atmosfera, w której rozmowa toczy się wokół tematów nieistotnych dla rozmówców (pogoda, sport, moda). Komunikowanie na tym poziomie jest wolne od emocji. Ten poziom komunikacji występuje, gdy ludzie spotykają się po raz pierwszy, nie znają się dobrze i nie mają do siebie zaufania. Ten poziom komunikacji, w pracy ochroniarza, stanowi codzienność, kiedy pracownik wypełniając powierzone mu zadania, spotyka różne osoby i mimowolnie – grzecznościowo, „zamienia z nimi kilka słów”.

Poziom instrumentalny komunikacji ma miejsce, gdy rozmówcy zainteresowani są przede wszystkim porozumieniem się w określonej sprawie, przekazują sobie wtedy informacje lub instrukcje związane z wykonaniem zadania. Celem tej komunikacji jest wywołanie określonego zachowania u innej osoby. Zaprezentowany poziom jest nieodzownym elementem pracy w agencji ochrony. Następuje on kiedy przełożony przekazuje podwładnym instrukcje dotyczące sposobu realizacji zadania. Poziom instrumentalny w procesie

⁴⁸Źródło: Internet: <http://www.gmsolutions.pl/pdf/patrol-asertywnosc.pdf> - data odczytu (11-06-2011)

⁴⁹ Cz. Sikorski, Kultura komunikacji społecznej w organizacji – język konfliktu, C.H. BECK, Warszawa 2005, s. 88

komunikacji agenta ochrony następuje również w momencie konfrontacji z osobą, która zagraża bezpieczeństwu innych, a zadaniem pracownika ochrony jest przeciwdziałanie wszelkim formom zagrożenia.

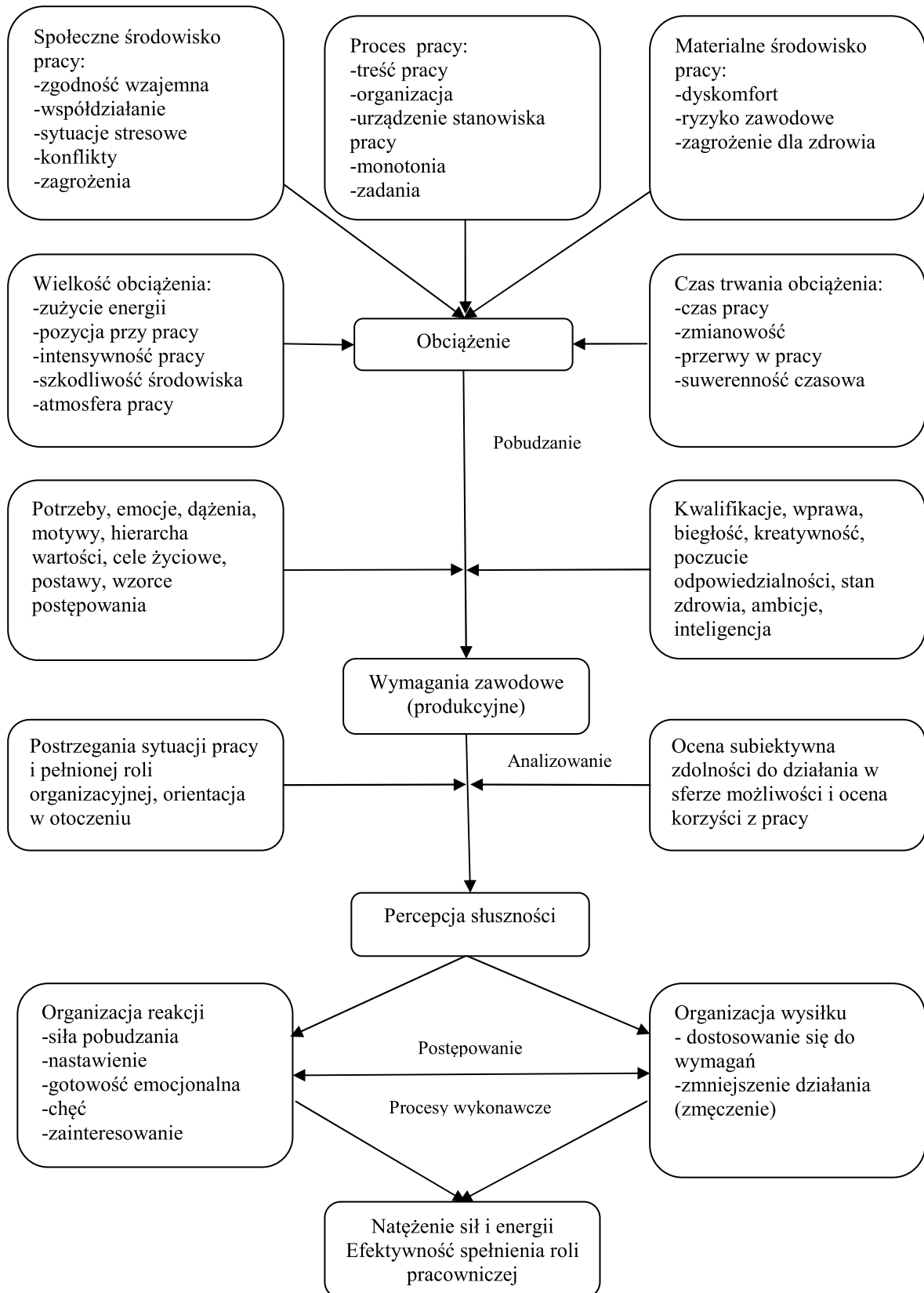
Afektywna komunikacja ma miejsce wówczas, gdy rozmówcy ujawniają własne poglądy, wartości i uczucia oraz są zaangażowani w rozmowę. Poziom ten nazywany jest również emocjonalnym, gdyż odsłania prywatny stosunek rozmówców do poruszanych tematów. W pracy ochroniarza poziom afektywny ma miejsce, kiedy w grupie rozmawia się na temat realizacji danego zadania i wówczas poszczególni pracownicy wyrażają swoje osobiste poglądy i opinie na ten temat.

Proces komunikowania się w Agencji Ochrony stanowi wartość priorytetową, która umożliwia sukcesywne wykonanie powierzonego zadania. Ważną kwestią jest umiejętność efektywnego komunikowania się, a co się z tym wiąże takiego formułowania komunikatu, aby został on w pełni zrozumiany przez odbiorcę. Istotną rolę stanowi komunikacja niewerbalna, która poprzez odpowiednią postawę i gesty podnosi skuteczność komunikowania. W pracy ochroniarza duże znaczenie ma asertywność, która wpływa na całokształt jego działań. Również dostęp do informacji ma wielkie znaczenie dla każdego pracownika agencji ochrony, gdyż informacja pełni szczególnie ważną rolę w realizacji zadań pracowników ochrony. Umożliwia nie tylko efektywne wywiązywanie się z nałożonych obowiązków, ale również daje możliwość wywierania wpływu na innych członków grupy.

3.2. Grupowe i systemowe wyznaczniki zachowań organizacyjnych pracowników Agencji Ochrony

Najważniejszym czynnikiem w organizacji są ludzie, gdyż to dzięki nim organizacje trwają i rozwijają się. Funkcjonowanie człowieka w procesie pracy polega na wzajemnych interakcjach między członkami firmy, procesie komunikowania się oraz wzajemnej synergii.

Zachowania pracowników w organizacji są z reguły kształtowane przez wiele czynników tak wewnętrznych, jak i zewnętrznych, które jako układ oddziałują na człowieka. Poniższy rysunek prezentuje ogólny model zachowania się pracownika w organizacji.



Rysunek 27. Model zachowania się człowieka w organizacji

Źródło: A. Potocki, Instrumenty komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie, Difin, Warszawa 2008, s. 28

Analizując powyższy schemat warto zwrócić uwagę na obciążenia psychiczne w pracy ochroniarza. Specyfika wykonywanych przez niego zadań, częsta zmiana otoczenia oraz sama atmosfera pracy sprawiają, że niejednokrotnie pracownik ochrony spotyka się z silnym obciążeniem psychicznym. Wszystko to determinuje sposób jego działania oraz wpływa na efektywność spełnienia roli, jaką mu powierzono.

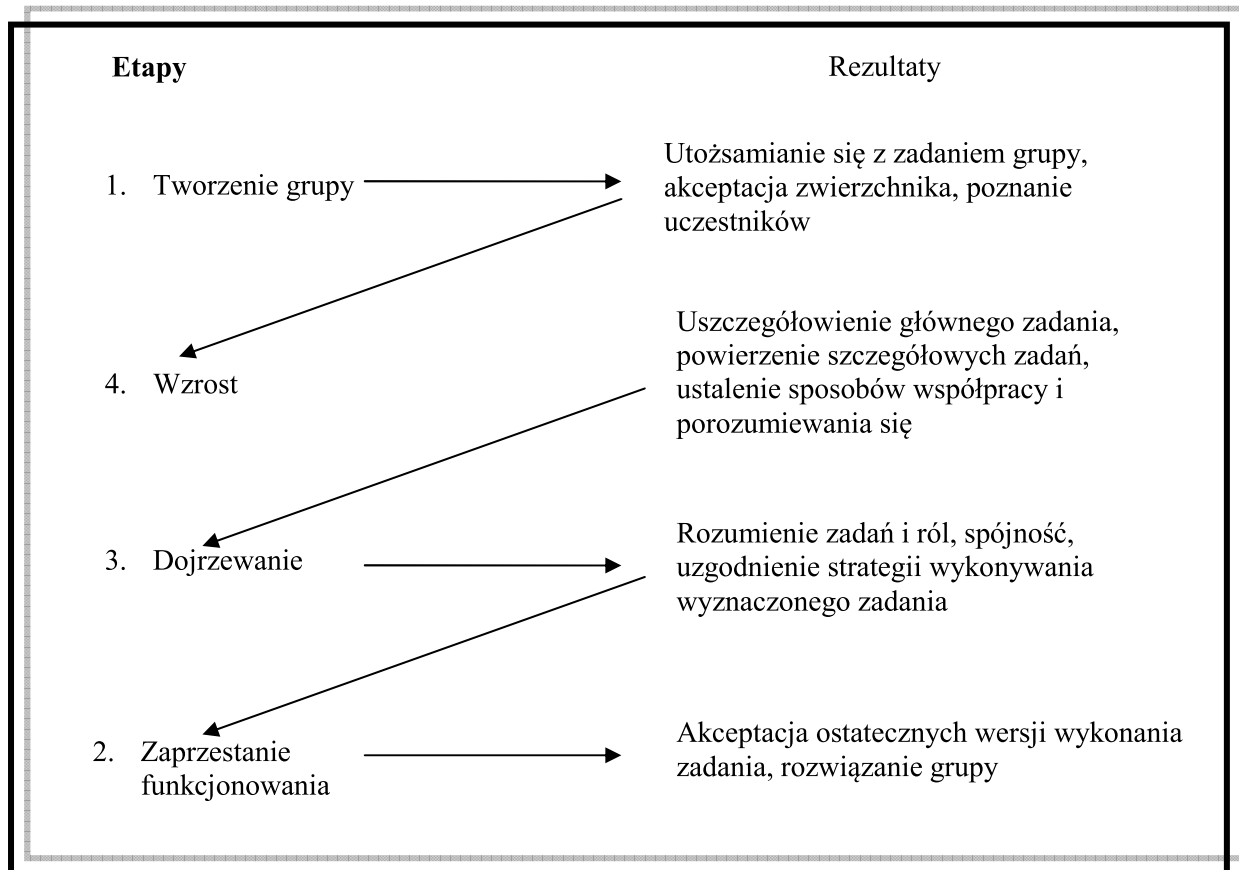
Jednym z zasadniczych uwarunkowań pracy osób zatrudnionych w ochronie jest bezpieczeństwo. Czynniki te oddziałują na postawę i zachowanie człowieka w sytuacji zagrożenia. Znaczącą rolę bezpieczeństwa w pracy potwierdzają wymogi stawiane kandydatom na pracownika agencji ochrony. Kandydat na pracownika ochrony powinien być osobą zdolną do poświęceń, odważną, umiejącą szybko działać, odporną na stres, umiejącą podejmować ryzyko, opanowaną i odpowiedzialną. Wszystkie te cechy wiążą się z zakresem obowiązków, jakie stoją przed pracownikami ochrony. Przede wszystkim pracownik ochrony powinien posiadać następujące umiejętności praktyczne⁵⁰:

- Wykonywanie zadań ochronnych z wykorzystaniem różnych taktyk przeciwdziałania zamachom na chronione osoby i mienie
- Realizowanie konwojów wartości pieniężnych
- Właściwe postępowanie przy zabezpieczaniu imprez masowych
- Działanie w systemie załóg interwencyjnych
- Posługiwanie się bronią strzelecką
- Stosowanie środków przymusu bezpośredniego
- Stosowanie samoobrony
- Właściwe zachowanie się w sytuacjach nadzwyczajnych, tzw. zespół ostrego stresu
- Współdziałanie z policją i innymi służbami

Powyższe wymogi opisują charakter pracy pracownika ochrony i są nabywane lub doskonalone podczas szkoleń. Ważną rolę w zawodzie pracownika ochrony pełni etyka zawodowa. Pracownik ochrony stoi niejako na straży najwyższych wartości jakimi są: człowiek, jego życie, zdrowie, godność, bezpieczeństwo. Pracownik ochrony pełni służbę z bronią oraz może stosować przymus fizyczny wobec określonych osób w określonych sytuacjach. Poza szczególnymi przepisami dotyczącymi użycia broni i stosowania przymusu bezpośredniego, obowiązuje generalny nakaz moralny nadużywania tych środków, a w przypadku konieczności użycia – dbanie o wyrządzenie jak najmniejszej szkody.

⁵⁰ Agencje Ochrony w Polsce 1998 – INFORMATO, Wydawnictwo TELBIT, Warszawa 1998, s. 44

W Agencji Ochrony zachowania poszczególnych pracowników wynikają z charakteru realizowanych zadań, a co się z tym wiąże z przynależnością do danej grupy, której powierzono wykonanie danego zadania. Konsekwencją zaistnienia zadania jest tworzenie się grupy zadaniowej, co prezentuje poniższy rysunek.



Rysunek 28. Etapy istnienia grupy i ich uzależnienie

Źródło: U. Gros, *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s.105-107

Etapy funkcjonowania grupy są z sobą ściśle powiązane, a czynnikiem wiążącym jest pozytywny wynik działania na każdym etapie, jako konsekwencja współdziałania pracowników ochrony w danej grupie zadaniowej. Na etapie tworzenia grupy, jej uczestnicy, zaznajamiając się z zadaniem, analizują swoje predyspozycje, wiedzę i posiadane doświadczenie z wymaganiami, jakie stawia określone zadanie. Wszystkie te elementy wpływają na zaangażowanie się poszczególnych osób w wykonanie zadania. Etap wzrostu to opracowywanie sposobów współpracy i porozumiewania się. Na tym etapie mogą wystąpić konflikty wynikające z różnicy zdań, bądź błędnej koordynacji działań poszczególnych pracowników. Etap dojrzewania jest przypisaniem ról, jakie mają spełniać poszczególni pracownicy ochrony w trakcie wykonywania powierzonego zadania. Na tym etapie powstaje

spójność w grupie. Poszczególni członkowie grupy wspierają się wzajemnie oraz dzielą się posiadanymi informacjami. Etap końcowy to wykonanie zadania i rozwiązanie grupy. Jednak w Agencji Ochrony często tworzone są formacje specjalistyczne, które kontynuują nadal swoją działalność⁵¹.

Rozpatrując determinanty zachowań grupowych należy zwrócić uwagę na charakterystyczne cechy każdej grupy⁵²:

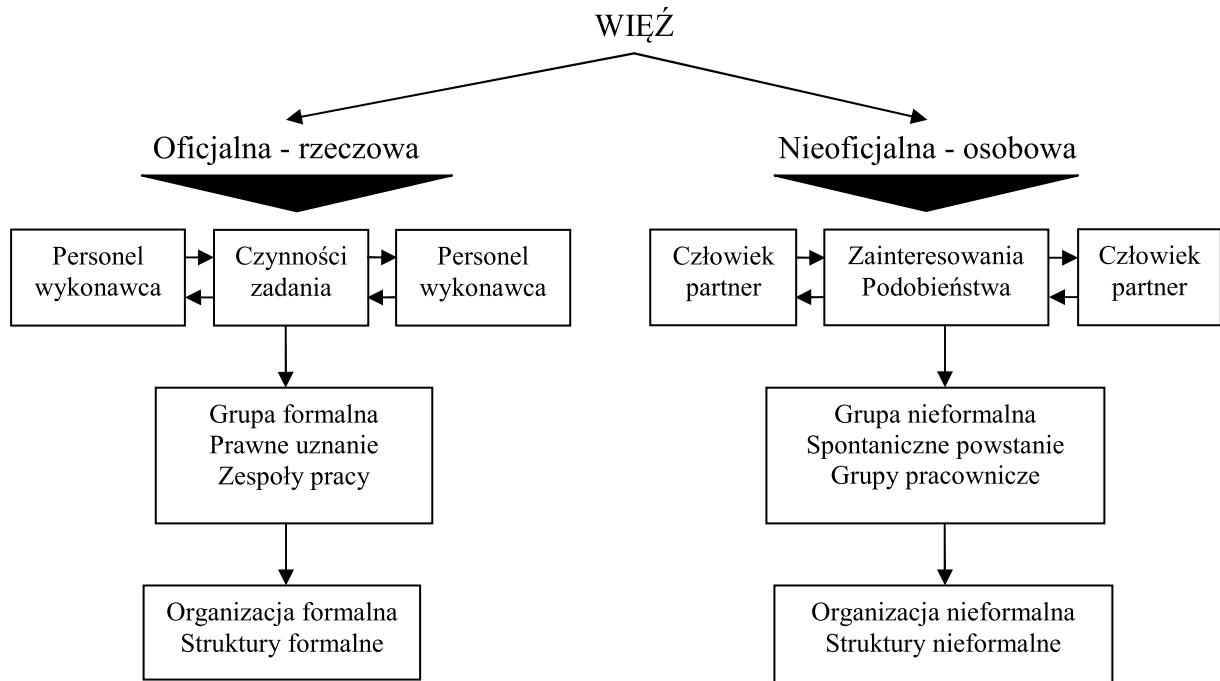
- Wspólny los – członkowie grupy zazwyczaj dzielą wspólny los, potocznie mówiąc „jadą na tym samym wózku”
- Struktura społeczna – każda grupa posiada indywidualną strukturę społeczną, która determinuje podejmowane decyzje oraz wpływa na zachowania jej członków
- Wzajemne oddziaływanie – istota wzajemnego oddziaływania poszczególnych jednostek grupy na siebie nawzajem
- Kategoryzacja – proces utożsamiania się członków danej grupy i wyróżniania się od innej grupy

Powyższe cechy są niejako czynnikami, które zasadniczo oddziałują na zachowanie się pracowników ochrony. Wzajemna współpraca i koordynacja działań jest uzależniona od istniejącej struktury grupy oraz od poziomu identyfikacji poszczególnych pracowników z daną grupą.

Rozpatrując aspekt zachowania należy zwrócić uwagę na więzi, jakie łączą poszczególnych członków organizacji. Więzy utożsamiają stopień identyfikacji jednostki z daną grupą, a więc i z daną organizacją. W grupie powstają różne więzi, takie jak więzi profesji, wspólnej pracy, koleżeństwa, hierarchii. Więzy te wywierają wpływ na zachowania i postawy ludzi, a więc na funkcjonowanie całej organizacji. Specyfikę wzajemnych interakcji określa charakter grupy. Grupy formalne są celowo stworzone i zobowiązane do wykonania określonych zadań. Mają najczęściej strukturę nakazową obejmującą przełożonego i jego podwładnych. Natomiast grupy nieformalne powstają tam, gdzie ludzie stale kontaktują się ze sobą i współdziałają. Nie posiadają kontroli ze strony prawnej, a więzi łączące członków grupy nieformalnej tworzą się spontanicznie i mogą występować na różnych szczeblach organizacji, a także między różnymi szczeblami. Poniższy rysunek prezentuje więzi jakie istnieją w każdej grupie pracowniczej, w tym również w grupie zadaniowej Agencji Ochrony.

⁵¹ U. Gros, Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 105-107

⁵² P. Hartley, Komunikacja w grupie, Zysk i S-ka, Poznań 2000, s. 34



Rysunek 29. Więzi w grupie pracowniczej

Źródło: A. Potocki, Instrumenty komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie, Warszawa 2008, s. 25

Zasadniczą wartością grupy pracowników agencji ochrony jest jej współzależność co oznacza, że doświadczenia, działania i wyniki jednej osoby są powiązane z doświadczeniami, działaniami innych osób w grupie. Ta cecha doskonale odzwierciedla działalność Agencji Ochrony, gdzie współzależność członków organizacji w procesie realizacji zadania jest najważniejsza, gdyż zachowanie każdej jednostki ma wpływ na pozostałych członków grupy. Specyfika pracy ochroniarza sprawia, że zadania grupowe wiążą członków w strukturę kooperacyjną a rezultatem tego jest większa współpraca i spójność oraz wyższy poziom wykonania.

Tabela 16. Wykonanie zadania i procesy grupowe przy różnych formach współzależności

	Typy współzależności				
	100% pozytywna	80/20	50/50	20/80	100% negatywna
Efektywność działania	110,54	84,50	88,04	75,58	69,00
Koordinacja	0,82	0,71	0,72	0,68	0,54

Źródło: R. Brown, Procesy grupowe – dynamika wewnątrzgrupowa i międzygrupowa, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006, s. 48

Szczególnie ważne znaczenie w zachowaniu pracowników ochrony jest ich wzajemne wsparcie oraz pomoc w rozwiązywaniu problemów. Odpowiednia koordynacja wspólnych działań wpływa na całokształt wykonania zadania. Istotą grupy jest interakcja, czyli wzajemne oddziaływanie członków grupy, które składa się na proces budowania grupy i jest

podstawową determinantą zachowań jednostki. W konsekwencji działania poszczególnych członków grupy wpływają na zachowania innych. Wzajemna kooperacja pracowników ochrony służy realizacji celów organizacji, jakimi są efektywne wykonanie zadania, a konsekwencji satysfakcja i zadowolenie klientów agencji.

Determinantą zachowań są, oprócz opisanych wcześniej uwarunkowań grupowych, również wyznaczniki systemowe. Tworzą je normy prawne zewnętrzne oraz wewnętrzne. Podstawowymi wyznacznikami pracy i wykonywanych czynności pracownika ochrony są szeroko rozumiane przepisy prawne i służbowe⁵³.

Oprócz przepisów zewnętrznych, normujących pracę agencji ochrony, istnieją również wewnętrzne regulacje, precyzujące zachowanie się pracowników. Należą do nich m.in.: statut firmy, kodeks etyczny, przepisy bhp, regulamin pracy, obowiązująca struktura organizacyjna. Determinanty systemowego zachowania się pracowników ochrony określa sama definicja organizacji, która opisuje ją jako: „*zaplanowaną koordynację aktywności pewnej liczby osób do osiągnięcia wspólnego celu przez podział pracy i funkcji oraz dzięki hierarchii władzy i odpowiedzialności.*”⁵⁴ Charakterystyczna dla Agencji Ochrony specyfika wykonywanych zadań, wewnętrzny ład organizacyjny, obowiązująca struktura organizacyjna z przydziałem ról mają zasadniczy wpływ na zachowania pracowników. Warto zwrócić uwagę na oczekiwania jakie Agencja Ochrony stawia swoim pracownikom nawiązując z nimi stosunek pracy, co prezentuje poniższa tabela.

⁵³ Do najważniejszych aktów prawnych określających prawa i obowiązki pracownika ochrony należą: Ustawa z dnia 22 sierpnia 1997r. o ochronie osób i mienia (ustawa normalizuje m.in.: obszary, obiekty i urzędnia podlegające obowiązkowej ochronie, zasady tworzenia i funkcjonowania służb ochrony, kwalifikacje i uprawnienia pracownika ochrony, w tym do stosowania środków przymusu bezpośredniego); Rozporządzenia Rady Ministrów (określa m.in.: szczegółowe warunki użycia przez pracownika ochrony środków przymusu bezpośredniego, szczegółowe warunki i sposób postępowania pracownika ochrony przy użyciu broni palnej); Rozporządzenia Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji (normalizuje m.in.: rodzaje dyplomów i świadectw, potwierdzających uzyskanie specjalistycznych kwalifikacji w zakresie ochrony osób i mienia, minimalny zakres programów i kursów pracowników ochrony, zasady współpracy z Policją). - M. Enerlich, J. Wojtał, M. Milewicz, Ochrona osób i mienia – licencja II stopnia, Dom Organizatora, Toruń 2000, s. 32

⁵⁴ B. Kożusznik, Zachowania człowieka w organizacji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002,

Tabela 17. Oczekiwania zakładu pracy i pracownika w momencie nawiązywania stosunku pracy

UMOWY	OCZEKIWANIA	
	Organizacja	Pracownik
Umowa o wiedzę	Poziom umiejętności i wiadomości podwładnego	Wykorzystanie jego wiadomości i umiejętności w organizacji
Umowa psychologiczna	Potrzeba takiego oddziaływania na pracownika, aby strzegł interesów zakładu	Potrzeba odpowiednich bodźców ze strony organizacji i kierownika
Umowa o wydajność (sprawność)	Potrzeba osiągnięcia przez podwładnego wysokich wyników w pracy	Potrzeba odpowiednich nagród za wysiłek
Umowa o moralności	Potrzeba akceptacji przez podwładnego norm i wartości organizacji	Potrzeba zgodności własnego systemu wartości z systemem organizacji
Umowa o strukturę zadania	Potrzeba akceptacji przez podwładnego warunków technicznych	Potrzeba odpowiednich wymagań, celów, zadań, atmosfery pracy itp.

Źródło: B. Kozusznik, *Zachowania człowieka w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 24

Jak wynika z powyższej tabeli, stosunek między daną organizacją a jednostką ustala się na drodze wzajemnych wpływów oraz wzajemnych interesów. W oparciu o dopasowanie się wzajemnych oczekiwań kształtuje się lojalność, motywacja oraz zadowolenie z wykonywanej pracy.

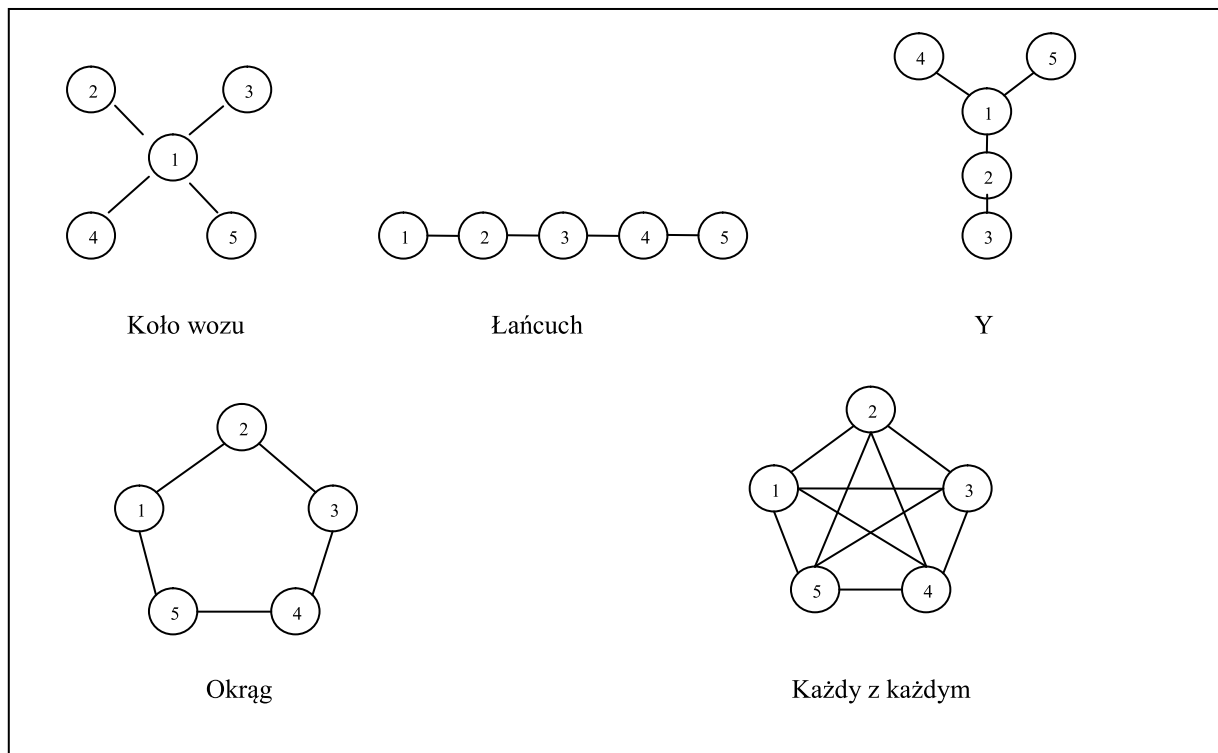
Ważnym czynnikiem wpływającym na zachowanie pracownika jest działanie tzw. efektu Pigmaliona. Zjawisko to oznacza, że ludzie stają się tacy, jak są traktowani i oceniani – nie według tego kim naprawdę są, lecz według spełnianej roli. Jeśli pracownik jest pozbawiony samodzielności oraz inicjatywy własnej i muszą działać w kategoriach przyjętych przez przełożonego, wytraca się w nim poczucie samodzielności i kreatywności. Zachowanie podwładnych i rozwój ich kariery w znacznym stopniu zdeterminowane są oczekiwaniami kierownika i prezentowanym przez niego stylem kierowania.

Zachowania pracowników ochrony, ze względu na specyfikę wykonywanej pracy oraz wymagania odnośnie do realizowanych zadań, są głównie determinowane przez czynniki grupowe. Istotną kwestię stanowi wzajemna współpraca i interakcje jakie zachodzą między pracownikami. Synergia procesów grupowych oddziałuje na sposób działania poszczególnych osób oraz sprzyja tworzeniu się wzajemnych więzi. Ważną rolę pełnią również zewnętrzne normy, które szczegółowo normują sposób zachowania się pracowników ochrony w konkretnych sytuacjach.

3.3. Analiza formalnych i nieformalnych sieci komunikacyjnych

Proces komunikowania determinuje efektywność działania całej organizacji. Odpowiednia komunikacja kształtuje właściwe zachowania organizacyjne, stanowi podstawę pracy zespołowej, traktowanej jako wyraz współdziałania pracowników w procesie realizacji zadań i celów organizacji. Komunikacja zapewnia łączność między pozycjami – stanowiskami istniejącymi w grupie oraz organizacji. Łączność ta następuje za pośrednictwem kanałów komunikowania się, które stanowią sieć stanowisk w grupie lub organizacji. W każdej organizacji sieci te przyjmują charakter systemów łączności formalnej, który obejmuje przepływ informacji przez poszczególne stanowiska zgodnie z ustaloną hierarchią służbową oraz system łączności nieformalnej, między osobami spełniającymi różne role społeczne.

Sieci komunikacyjne to wzorce, w jakie układają się przebiegi komunikatów pomiędzy różnymi członkami grup. Można wskazać pięć podstawowych typów sieci: koło wozu (gwiazda), łańcuch, okrąg, wzorec litery Y, każdy z każdym. Graficzną prezentację wymienionych modeli prezentuje poniższy rysunek.



Rysunek 30. Typy sieci komunikacyjnych

Źródło: A. Potocki, Instrumenty..., op.cit., s. 92

Wymienione wyżej sieci różnią się między sobą sposobem przepływu komunikatu, pozycją przywódcy oraz skutecznością w wypełnianiu różnych zadań. W sieci koło wozu cała

komunikacja płynie od jednej osoby, która prawdopodobnie jest przywódcą grupy. Jest to sieć najsilniej scentralizowana, ponieważ jedna osoba otrzymuje i przekazuje informacje. Wzorzec litery Y jest mniej scentralizowany, przy czym dwie osoby są bliskie takiego centrum. Z kolei model łańcucha zapewnia bardziej wyrównany przepływ informacji pomiędzy członkami grupy. Model okręgu dotyczy sytuacji, w której droga przebiegu informacji zostaje zamknięta. Najbardziej zdecentralizowana jest sieć komunikacyjna każdy z każdym, gdyż tutaj członkowie grupy w równym stopniu partycypują w procesie komunikacji a lider grupy nie ma wyeksponowanej pozycji.

Warto zaznaczyć, że istnieją powiązania pomiędzy typem sieci a osiągnięciami grupy. Jeśli zadania są stosunkowo proste i rutynowe, to największą skuteczność i dokładność wykazują sieci scentralizowane. Dominujący przywódca ułatwia osiągnięcie wysokich wyników, koordynując przepływ informacji. Natomiast, gdy grupa ma do wykonania zadania złożone, to lepsze wyniki osiągają sieci zdecentralizowane. Otwarte kanały komunikacji w tych sieciach pozwalają na interakcje członków grupy i swobodę porozumiewania się oraz przepływu informacji⁵⁵.

Formalne drogi komunikowania się są ustalone i przedstawione w oficjalnej strukturze przesyłania wiadomości, którą każda organizacja opracowuje na potrzeby efektywnego działania. Ta struktura jest zbliżona do struktury władzy w organizacji. Formalne sieci komunikacyjne pełnią funkcję integrującą, gdyż zapewniają przepływ informacji pomiędzy bardzo oddalonymi przestrzennie częściami organizacji. Formalne sieci komunikacji determinują, kto z kim może i powinien się komunikować. Takie działania zapobiegają przeciążeniu kierowników wyższego szczebla (dla których przyływ informacji od wszystkich pracowników, nawet szeregowych groziłby zbyt dużym natłokiem informacji), a z drugiej strony pozbawia ich czasem ważnych informacji i możliwości szybkiej reakcji.

W formalnej strukturze komunikowania się wyróżnia się komunikację pionową, inaczej zwaną wertykalną – w dół i w górę, oraz komunikację horyzontalną. Komunikowanie się w dół ma miejsce, gdy przełożeni wyższego szczebla przekazują informacje pracownikom na niższym poziomie. Komunikacja w górę polega na przepływie opinii, pomysłów, skarg i innych rodzajów informacji od podwładnych do kierownika. Komunikacja horyzontalna polega na wymianie informacji pomiędzy pracownikami na tym samym szczeblu organizacyjnym. Warunkiem skuteczności komunikacji horyzontalnej jest podobieństwo zadań i sposobów działania.

⁵⁵ J. Penc, *Komunikacja i negocjowanie w organizacji*, Wyd. Difin, s.118-120

W poniższej tabeli scharakteryzowano obszary komunikacji pionowej oraz horyzontalnej.

Tabela 18. Cel komunikacja pionowej oraz horyzontalnej

Komunikacja pionowa w dół	Komunikacja pionowa w górę	Komunikacja horyzontalna
Objaśnienia dotyczące związku pomiędzy pojedynczymi zadaniami pracowników a celami organizacji	Przepływ pomysłów i opinii pracowników	Koordinacja realizacji zadań
Komunikaty wspierające morale pracowników	Ocena warunków pracy, polityki działania organizacji oraz obowiązujących procedur przez pracowników	Wspólne rozwiązywanie problemów oraz zaistniałych konfliktów
Wyjaśnienia dotyczące polityki organizacji i procedur obowiązujących w firmie	Możliwość przedstawiania problemów, które wpływają na efektywność i produktywność	Dzielenie się informacjami
Instrukcje dotyczące realizacji zadań	Poznanie reakcji pracowników na wprowadzane zmiany	Rozwijanie i umacnianie wzajemnych kontaktów
Informacje zwrotne o ocenie efektywności pracy podwładnych	Wsparcie i ważne źródło informacji dla kierownika podejmującego decyzje	Lepsza efektywność i synergia działania

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: K. Balawajder, Komunikacja, konflikty, negocjacje w organizacji, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1998, s.53-58

Komunikacja formalna przebiega wyznaczonymi oficjalnie drogami przepływu informacji, często zgodnymi z hierarchią służbowego podporządkowania. Najczęściej dotyczy wszelkiego rodzaju spraw związanych z funkcjonowaniem firmy, realizacji zadań i obowiązków służbowych. Drogi przekazu informacji formalnych bywają określone i wyznaczone przez kierownictwo najwyższego szczebla.

W Agencji Ochrony komunikacja formalna jest podstawą realizacji celów i zadań całej organizacji. Dzięki dokładnemu określeniu procedur i kierunków przepływu informacji jest możliwa szybka reakcja i interwencja w konkretnych sytuacjach. Zapobiega to chaosowi i stracie czasu, a rzetelna informacja dociera szybko do odpowiednich osób. Zapewnia to ciągłość działań oraz sukces w realizacji zadań. Ponadto formalne sieci komunikowania są wsparciem dla koordynacji działań realizowanych w danej formacji zadaniowej. Komunikacja pionowa służy wydawaniu poleceń przez przełożonego, oraz informacji zwrotnej od podległych pracowników o efektach realizowanych działań. Natomiast komunikacja

horyzontalna generuje wzajemne wsparcie i pomoc w rozwiązywaniu problemów między poszczególnymi pracownikami.

Komunikacja nieformalna odbywa się poza liniami podporządkowania, przyjmuje różne formy. W każdej firmie znajdują się takie miejsca, które sprzyjają rozwojowi takiej komunikacji (kuluary sejmu, korytarze, palarnie itp.).

Sieć kanałów nieformalnych uzupełnia formalne kanały komunikowania się. Istotną kwestią jest fakt, iż osoby zajmujące centralne pozycje w sieci nieformalnej są decydentami, gdyż to od nich zależy to, co komu zostanie przekazane. Osoby takie posiadają zatem władzę nieformalną, ponieważ dostęp do informacji jest źródłem wiedzy.

Charakter komunikacji nieformalnej może przybierać formę: rozmów między pracownikami, wymianę opinii, bądź też przekazywanie informacji niezgodnych z prawdą. Należy zaznaczyć, iż w sieciach nieformalnych informacja ma szybszy przepływ niż w przypadku formalnych dróg komunikowania się. Ważne jest więc, aby była uwzględniona w codziennej działalności organizacji, gdyż usprawni jej funkcjonowanie. Aby jednak sieci nieformalne sprzyjały organizacji konieczne jest odpowiednie nimi zarządzanie. Nie chodzi tutaj o nadzór i kontrolę narzuconą odgórnie, ale o zwracanie uwagi na ewentualne wiadomości, które pochodzą z nieformalnych źródeł, tak aby możliwa była ich szybka weryfikacja i ewentualna korekta. Proces komunikowania się nieformalnego pełni szczególnie ważną rolę, gdyż sprzyja budowaniu wzajemnych relacji między pracownikami opartych o relacje koleżeństwa a nie wymuszone zajmowaną pozycją i strukturą hierarchiczną.

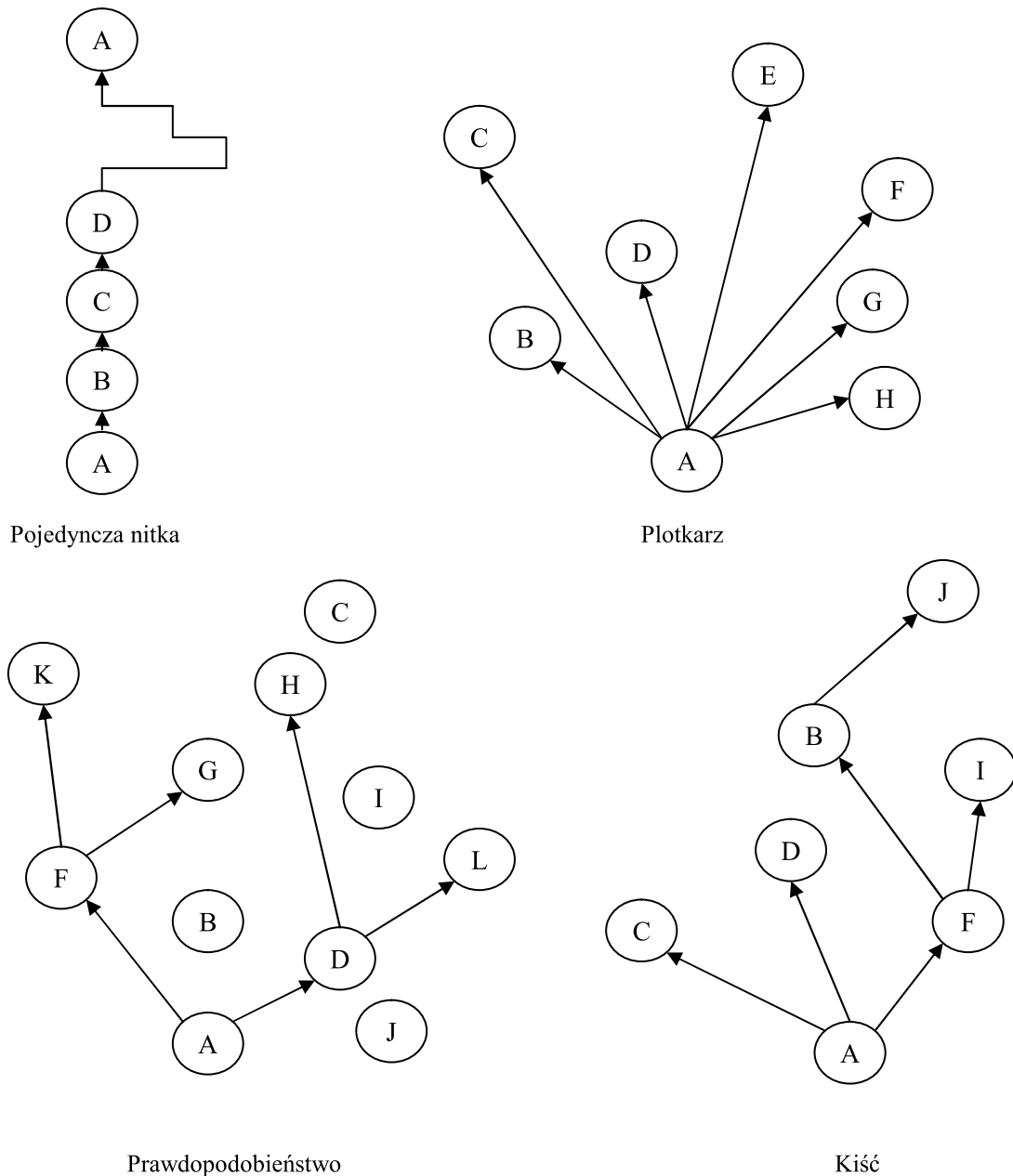
W komunikacji nieformalnej często następuje losowy przekaz informacji, która w konsekwencji może zostać zniekształcona w wyniku subiektywnej interpretacji kolejnych uczestników przekazu.

Wyróżniamy następujące typy sieci nieformalnej komunikacji⁵⁶:

- Nitka – jedna osoba mówi drugiej, ta trzeciej itd.
- Plotkarz – jedna osoba przekazuje wielu innym jakąś wiadomość
- Kiść – jedna osoba przekazuje wybranej celowo osobie jakąś wiadomość, ta druga wedle tej samej zasady, tak więc informacja rozchodzi się wśród wybranych, godnych zaufania osób
- Prawdopodobieństwo – informacja przekazywana jest przypadkowym odbiorcom

⁵⁶ K. Balawajder, Komunikacja, konflikty, negocjacje w organizacji, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1998, s. 58

Poniższy rysunek prezentuje drogę przepływu informacji w nieformalnych sieciach komunikowania się.



Rysunek 31. Rodzaje łańcuchów pogłosek

Źródło: J. Stankiewicz, Komunikowanie się w organizacji, Wyd. Astrum, Wrocław 2006, s.36

Łańcuch to pojedyncza nitka charakteryzuje się najmniejszą dokładnością przekazywanej wiadomości. Ten model można odnieść do zabawy w „głuchy telefon”, gdzie jedna osoba przekazuje kolejnej jakąś informację itd. Sieć typu plotkarz ma miejsce wówczas, gdy jakaś osoba wyszukuje informację i przekazuje je pozostałym. Informacje te zazwyczaj nie wiążą się z pracą, ale są interesujące dla nadawcy i pozostałych osób. W łańcuchu

prawdopodobieństwo poszczególnym osobom jest obojętne, kto odbiera ich komunikat. Odbiorcy są zupełnie przypadkowi, a przekazywana informacja jest mało ważna i umiarkowanie interesująca. Model kiść jest najbardziej powszechną formą komunikacji nieformalnej, gdzie nadawca przekazuje wiadomość tylko wybranym osobom, a dalszy przekaz również następuje do wybranych osób. Nadawcy przesyłają informacje, które ich samych interesują i wiążą się z realizowanymi zadaniami w pracy.⁵⁷

Komunikacja nieformalna najsilniej rozwija się w trudnych, niejasnych sytuacjach kryzysowych. Najczęściej w tych mało klarownych sytuacjach zamiast informacji pojawia się plotka. Takie irracjonalne informacje mogą być przyczyną wielu konfliktów i nieporozumień w organizacji.

W pracy Agencji Ochrony istnienie sieci pogłosek jest szczególnie niebezpieczne. Ze względu na charakter wykonywanych zadań i odpowiedzialność, jaka ciąży na poszczególnych pracownikach, ważne są tylko rzetelne informacje, które pochodzą ze sprawdzonych źródeł. Nie można jednak wykluczać istnienia komunikacji nieformalnej, gdyż ona szybciej wspiera tworzenie się więzi między pracownikami ochrony, a więc oddziałuje na ich wzajemne relacje i efektywność współpracy.

W każdej organizacji, a szczególnie w pracy Agencji Ochrony dominuje, jako ważny aspekt bezpieczeństwa, rzetelna komunikacja oficjalna. Im większa komunikacja nieformalna tym mniejsze znaczenie formalnej informacji, co w konsekwencji może prowadzić do zakłóceń w realizacji celów organizacji. Nie można jednak wykluczać sieci nieformalnej komunikacji, gdyż tworzy ona specyficzną więź między członkami organizacji. Zarządzający personelem powinni kształtować proces komunikacji opartej otwartości i wzajemnym zaufaniu. Prawidłowo realizowany proces komunikowania się wpływa na wzrost lojalności i identyfikacji pracowników z firmą oraz efektywniejszą realizację powierzonych zadań. Ponadto dobra komunikacja sprzyja pozytywnym stosunkom międzyludzkim, zarówno między współpracownikami, jak i w relacji pracownika z przełożonym.

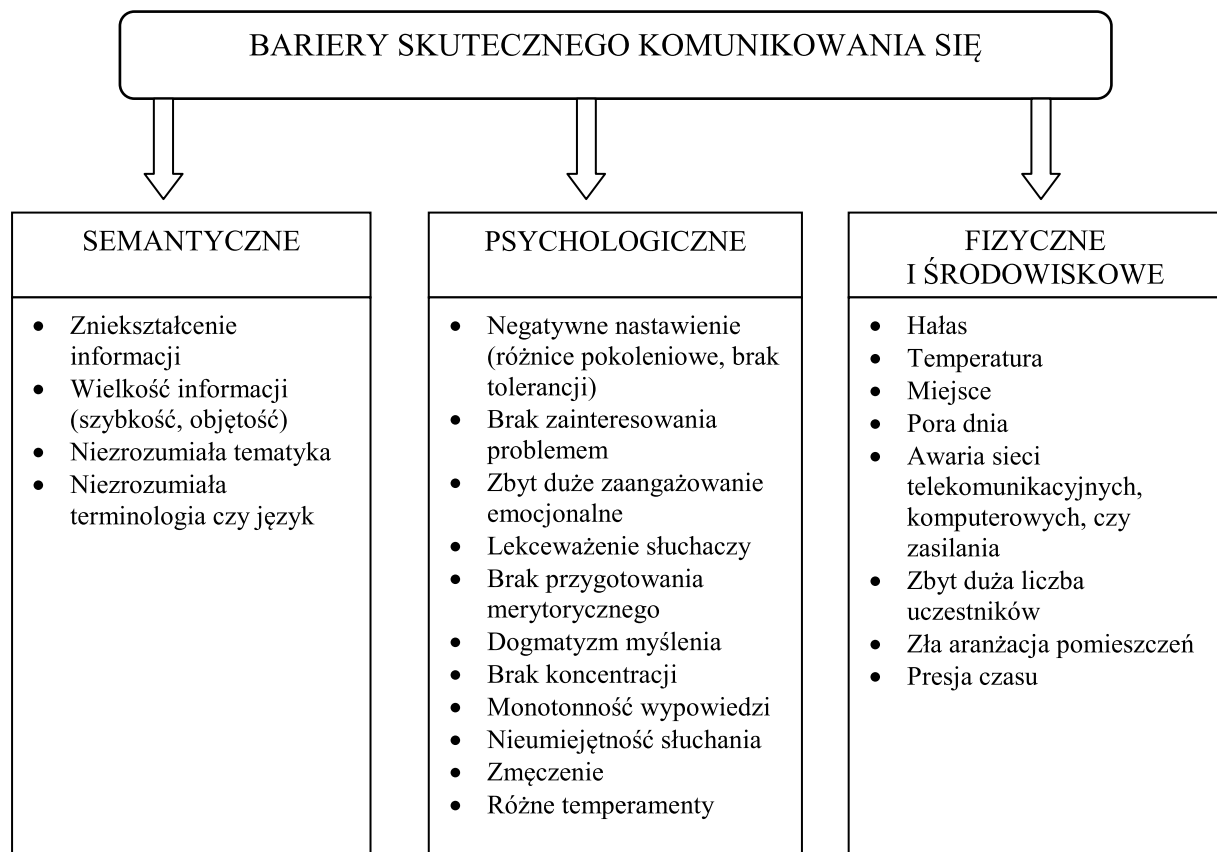
3.4. Komunikacja wewnętrzna jako źródło konfliktów i stresu

Komunikowanie w organizacji jest podstawą jej efektywnego funkcjonowania oraz realizacji wyznaczonych celów. Istotną rolę w skutecznym porozumiewaniu się pełnią formalne sieci, które określają oficjalne drogi komunikowania się, wpływając na szybkość i

⁵⁷ J. Stankiewicz, Komunikowanie się w organizacji, Wyd. Astrum, Wrocław 2006, s.37

dokładność przesyłanych informacji. Niemniej ważną funkcję pełnią nieformalne drogi przepływu informacji, gdyż determinują wzajemne relacje uczestników procesu komunikowania oraz wpływają na efektywność ich współpracy. Komunikacja może jednak stanowić źródło nieporozumień oraz konfliktów. W pewnych momentach kontakty członków grupy dochodzą do sytuacji, w której pojawiają się rozbieżności w poglądach, wartościach, nawykach.

Problemy w porozumieniu się odgrywają bardzo ważną rolę w stosunkach międzyludzkich, gdyż większość polemik powstaje tylko dlatego, że uczestnicy nie potrafią często przemawiać w taki sposób, aby przekaz był w pełni zrozumiany. Przekazywana wiadomość w każdym punkcie swojej drogi może spotkać się z różnymi zakłóceniami, tzw. barierami komunikacyjnymi. Wyróżniamy trzy podstawowe bariery, które niwelują proces skutecznej komunikacji: bariery semantyczne, psychologiczne oraz fizyczne i środowiskowe, co prezentuje poniższy rysunek.



Rysunek 32. Bariery skutecznego komunikowania się

Źródło: J. Moczydłowska, *Zachowania organizacyjne w nowoczesnym przedsiębiorstwie*, Śląsk, Katowice 2006, s. 106

Jak wynika z powyższego zestawienia bariery semantyczne odnoszą się do znaczenia wyrazów, form oraz sposobów przekazywania informacji. Bariery psychologiczne wynikają z cech psychicznych nadawcy bądź odbiorcy. Natomiast bariery fizyczne i środowiskowe są czynnikami niezależnymi od uczestników procesu komunikacji⁵⁸.

W aspekcie pracy ochroniarza istotną barierę w procesie komunikowania stanowią przeszkody środowiskowe oraz psychologiczne. Specyfika wykonywanych zadań sprawia, iż niejednokrotnie pracownicy Agencji Ochrony pracują w ekstremalnych warunkach – z dużym natężeniem hałasu oraz w interakcji z dużą liczbą obcych osób – jak ma to miejsce w przypadku ochrony imprez masowych. W swej pracy ochroniarze spotykają ludzi o różnej osobowości, często konfliktowych co również wpływa na poziom porozumiewania się.

Warto zwrócić uwagę na zakłócenia w procesie komunikowania, które tkwią w samej organizacji. Duża część zakłóceń w komunikowaniu się wynika ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa i miejsca uczestników procesu w tej strukturze. Wielopłaszczyznowa struktura organizacyjna może wpływać na streszczenie, zubożenie, dezaktualizację, wzbogacenie, czy nadmiar informacji w przesyłanych komunikatach, co w konsekwencji prowadzi do nieporozumień i konfliktów. Na proces porozumiewania się w organizacji wpływa także poziom centralizacji, za przyczyną którego różni pracownicy mają nierówny dostęp do informacji⁵⁹.

Komunikacja w organizacji bardzo często jest przyczyną nieporozumień, a nawet konfliktów. Najczęstsze powody konfliktów powstałych w wyniku komunikacji to:

- Niewłaściwa polityka informacyjna w przedsiębiorstwie - poprzez niezgodne z rzeczywistością i nieodpowiednie informowanie pracowników o sprawach ich dotyczących
- Konflikt dotyczący dostępu do informacji - występuje w przypadku braku lub posiadania odmiennych informacji
- Dysonans poznawczy – posiadanie wiedzy na temat jednocześnie dwóch elementów poznawczych (np. myśli lub sądy), które są niezgodne ze sobą
- Stereotypy – ugruntowane przekonania na jakiś temat
- Konflikt interesów - pojawia się wtedy, gdy zaspokojenie potrzeb określonej osoby dokonuje się kosztem innej osoby lub grupy

⁵⁸ J. Moczydłowska, *Zachowania organizacyjne w nowoczesnym przedsiębiorstwie*, Śląsk, Katowice 2006, s. 107

⁵⁹ J. Stankiewicz, *Komunikowanie...*, op.cit., s.19

- Konflikt strukturalny - wynika ze struktury sytuacji, w której ludzie działają, pełniących ról, licznych ograniczeń z nią związanych

Jak ważne jest skuteczne komunikowanie się, szczególnie w relacji przełożony – podwładny, pokazuje poniższa tabela.

Tabela 19. Znaczenie dobrej komunikacji

AUTORYTARNY PRZEŁOŻONY	KOOPERATYWNY PRZEŁOŻONY
- decyduje według własnego uznania, kogo, kiedy i o czym należy informować - informuje żywiłowo (kiedy chce) i zataja informacje przed współpracownikami - uważa, że informacje udzielone pracownikom są wyróżnieniem	- nie wymaga przedkładania wszelkich informacji, ustala kiedy, kto i o czym ma być informowany - podaje informacje potrzebne pracownikom do wykonywania zadań - przyjmuje informacje i pomysły pracowników
Jego współpracownicy	Jego współpracownicy
- mają poczucie niepewności, plotkują - są nieufni wobec przełożonego - rywalizują ze sobą i myślą o własnych sprawach	- mają poczucie pewności i unikają plotek - stają się samodzielni i cieszą się ponoszeniem odpowiedzialności - mają zaufanie do przełożonego, są wobec niego szczerzy, nie boją się informować go o wszystkim
Skutek – niewłaściwe postawy pracowników	Skutek – właściwe postawy pracowników
- przekazują przełożonym nierzeczowe informacje, niepełne a nawet fałszywe - zachowują dla siebie ważne informacje, aby imponować kolegom lub podlizywać się szefowi - zachowują się egoistycznie - traktują podobnie jak szef, swoich podwładnych na niższym szczeblu - słuchają nieformalnych informacji (propaganda szeptana)	- informują przełożonych rzeczowo, właściwie i wyczerpująco - wnoszą własne propozycje - chętnie przekazują informacje podległym im pracownikom - nieformalne źródła informacji tracą znaczenie i nie mają żadnego wpływu
Wynik – zły klimat w przedsiębiorstwie i mała wydajność pracy	Wynik – dobry klimat w przedsiębiorstwie i wysoka wydajność pracy

Źródło: J. Penc, Komunikacja i negocjacje w organizacji, op. cit., s. 122

Jak wynika z powyższej tabeli komunikacja na linii przełożony-podwładny pełni istotną rolę w kształtowaniu atmosfery pracy i wpływa na efektywność. Nowoczesny kierownik powinien zapewnić sobie taki kontakt z podwładnymi, żeby zaskarbić sobie ich przychylność i zachęcić do współpracy. Rola kierownika jest szczególnie ważna w Agencji Ochrony, gdyż jest to osoba, która wydaje polecenia i powinna stanowić autorytet dla swoich podwładnych

Komunikowanie powinno być zawsze efektywne. Proces ten powinien dążyć do wspólnego zrozumienia określonych treści, a więc, wiadomość jest wtedy efektywna, gdy wiadomość odbierana jest przez adresata (odbiorcę), dokładnie w takim znaczeniu, jakie jest zgodne z intencją nadawcy. Niejednokrotnie jednak interpretacja komunikatu odebranego przez odbiorcę jest zupełnie odmienna od znaczenia wiadomości nadanej przez inicjatora

procesu komunikowania. U podstaw błędnej interpretacji mogą tkwić tzw. filtry emocji, które są uzależnione od właściwości psychicznych nadawcy i odbiorcy, a należą do nich⁶⁰:

- Uprzedzenia – nielubienie drugiej osoby, sposobu jej ubierania lub samej wiadomości
- Status – druga osoba ma niższą lub wyższą pozycję hierarchii władzy, co wpływa na sposób, w jaki mówi i słuch
- Doświadczenia - jeśli poprzednia rozmowa z daną osobą zakończyła się nieprzyjemnie, będzie to miało negatywny skutek na następną sytuację komunikacyjną
- Z góry przyjęte założenia – założenie, jaka będzie wiadomość niedokładne słuchanie
- Wartości i przekonania – osobiste poglądy na dany temat

Filtry te sprawiają, że widzimy i słyszymy to, co jest zgodne z naszym nastawieniem, w ten sposób konstruując zachowania partnera i jego osobę.

Załamania w komunikowaniu może być przyczyną bądź źródłem konfliktów, jednak należy zwrócić uwagę, że brak konfliktu może sygnalizować problemy w porozumiewaniu się. Nieodpowiednie szkolenia, zniechęcenie, nieporozumienia, zakłócenia w komunikacji, odmienne doświadczenie bądź kontekst kulturowy członków, jak i brak wzajemnego szacunku mogą być przyczynami załamania w komunikacji. Problemy w porozumiewaniu mogą skutkować zatajeniem ważnych informacji, spadkiem zaufania, pogorszoną współpracą, spadkiem produktywności i kreatywności, unikaniem podejmowania ryzyka, atakami personalnymi, szantażowaniem, niechęcią i narzekaniem, formowaniem grupy interesów w obrębie drużyny, czy wreszcie rozpadem zespołu bądź rezygnacją pojedynczych członków.

Problemy w komunikacji, czy też załamanie komunikacji, może rodzić konflikty, uniemożliwić decydującym dotarcie do ważnych informacji, i obniża morale członków zespołu. Zrozumienie przyczyn załamania komunikacji oraz wykorzystanie efektywnych metod komunikacji wewnątrzgrupowej, umożliwia członkom zespołu dostarczanie bardziej wartościowych informacji dla współpracowników i usprawnienie pracy całego zespołu. Efektywne techniki komunikacyjne pozwalają zmaksymalizować produktywność i kreatywność zespołu, minimalizując równocześnie ryzyko problemów komunikacyjnych. efektywna komunikacja charakteryzuje się czterema cechami: skoncentrowaniem się na dostępnej informacji, uzyskiwaniem informacji z wiarygodnych źródeł, zapewnieniem możliwości nieformalnego kontaktu, oraz zapewnieniem udokumentowania podejmowanych decyzji. Lider powinien zaplanować sposoby komunikacji w obrębie zespołu tak, by spełniała ona powyższe wymagania. Wartościową metodą na poprawienie komunikacji jest

⁶⁰ B. Kozusznik, *Zachowania...*, op.cit., s. 172

przeszkolenie członków grupy w zakresie efektywnych technik komunikacji. Szkolenia takie powinny uwzględniać zarówno grupowe techniki ułatwiające pracę w czasie spotkań i rozwiązywanie konfliktów, jak i indywidualne umiejętności (aktywne słuchanie, krytycyzm, mediacje). Ponadto do dobrej komunikacji w zespole konieczne jest zapewnienie informacji zwrotnej pomiędzy członkami⁶¹.

Ważnym elementem efektywnego komunikowania się są umiejętności aktywnego słuchania. Aktywne słuchanie ma miejsce wtedy, gdy ludzie słyszą o czym naprawdę inna osoba mówi, parafrazują to co zostało powiedziane, a także odbierają niewerbalne sygnały jakie ta osoba próbuje przekazać poprzez język ciała. Czasami oznacza to nie tylko właściwe zrozumienie konkretnego komentarza czy sugestii którą rozmówca chce przekazać, ale także wychwycenie emocji jakie temu towarzyszą i wpływają na przekaz.

W naszych rozważaniach warto zwrócić uwagę na różnice między kobietami a mężczyznami w procesie komunikowania się. Kobiety i mężczyźni rozmawiając kierują się zupełnie odmiennymi celami oraz prezentują odmienny sposób przekazu informacji. Style te wzajemnie się uzupełniają i są nieodzownym elementem funkcjonowania każdej organizacji⁶².

W wyniku zaistnienia konfliktu następuje zmiana relacji komunikacyjnej między członkami organizacji. Komunikacyjne przejawy konfliktu polegają najczęściej na⁶³:

- Wzajemnym dystansowaniu się stron
- Podkreślaniu własnej odrębności i dzielących strony różnic
- Wzajemnym prowokowaniu się stron

Konsekwencją konfliktu, który nie jest rozwiązywany lub łagodzony, jest pogorszenie stosunków między ludźmi oraz ich wzajemnej komunikacji. Uzewnętrznia się to przede wszystkim przez brak zaufania, objawy wrogości, niechęci czy też intrygi. Przede wszystkim utrudniona jest współpraca prowadząca do realizacji celów organizacyjnych

⁶¹ Internet:

http://pl.wikibooks.org/wiki/Wikipedysta:CzarnyZajaczek/Managing_Groups_And_Teams/Communication - data odczytu 12-06-2011

⁶² Kobiety mają na względzie całość przekazu, zależy im nie tylko na podaniu informacji, ale również na interakcji. Natomiast mężczyznom zależy głównie na przekazaniu informacji. Język wypowiedzi jest również odmienny, gdyż mężczyzna mówi językiem zorientowanym na status i władzę, podczas gdy kobieta porozumiewa się kształtując więź oraz bliskość z rozmówcą. Przed przystąpieniem do właściwego tematu, kobiety muszą potwierdzić pewność relacji z rozmówcą. Obszar relacji w procesie komunikacji jest odpowiedni dla mężczyzny dopiero po sfinalizowaniu wspólnej sprawy, która była tematem rozmowy. Kobiety posługują się językiem, który sprzyja budowaniu wzajemnych relacji oraz pracy zespołowej. Natomiast cechą charakterystyczną stylu komunikowania się mężczyzny jest niezależność oraz orientacja na status. - Cz. Sikorski, Kultura organizacji społecznej w organizacji – język konfliktu, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2005, s.98

Błędy w komunikacji są nieuniknione ze względu na naturę ludzkiej interpretacji, dlatego też proces porozumiewania się powinien być powtarzany w obie strony, dopóki treść przekazu nie będzie całkiem jasna dla obu stron.

Rozdział 4. Psychologiczne i społeczne źródła stresu organizacyjnego pracowników

4.1. Charakterystyka psychologicznej koncepcji stresu organizacyjnego

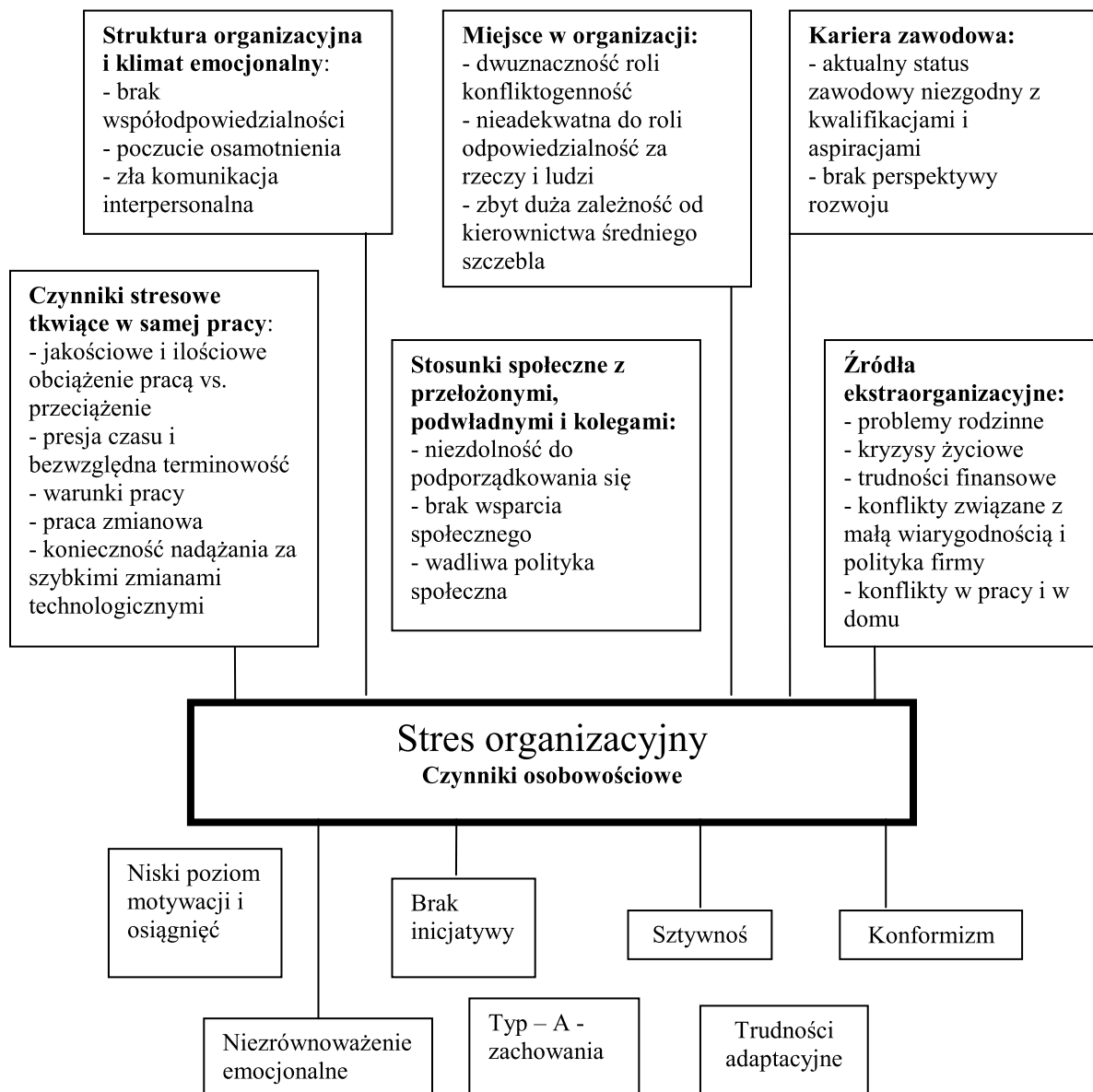
Stres jest nieodłączną częścią codziennego życia. Towarzyszy nam zarówno w życiu osobistym, jak i zawodowym. Zmieniające się środowisko pracy wymusza konieczność adaptacji oraz niesie konieczność sprostania nowym wyzwaniom, co w konsekwencji jest dużym obciążeniem dla pracowników oraz źródłem stresu.

Rozpatrując istotę **stresu organizacyjnego** warto zwrócić uwagę, że każda organizacja, w zależności od charakteru prowadzonej działalności, generuje różne czynniki oraz sytuacje będące źródłem stresu. Stres organizacyjny związany jest przede wszystkim z rekrutacją członków, właściwym funkcjonowaniem organizacji, motywacją i integracją pracowników.

Same atrybuty organizacji, złożoność struktury organizacyjnej, kraj w którym dana organizacja funkcjonuje, mogą generować znacznie zróżnicowane źródła stresu. Mogą one być związane ze złym funkcjonowaniem organizacji oraz jej poszczególnych elementów składowych. Również wielkość organizacji może stać się potencjalnym źródłem stresu. Duże natężenie stresu może występować szczególnie w tych organizacjach, w których panuje duża biurokratyzacja i formalizacja, co znacznie ogranicza swobodę działania i autonomię jednostki. Dodatkowo, znacznie silniejszy stres towarzyszy osobom pracującym w przedsiębiorstwach prywatnych aniżeli państwowych⁶⁴.

Na stres w ujęciu organizacyjnym zwrócili uwagę L. Levi i M. Frankenhauser z Instytutu Carolinska w Uniwersytecie Sztokholmskim. Ich koncepcja stresowych czynników pracy zakłada podział stresorów na środowiskowe i osobowościowe, przedstawione na rysunku poniżej.

⁶⁴ J. Szopa, M. Harciarek, Stres i jego modelowanie, Wydział Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2004, s. 187-188



Rysunek 33. Koncepcja stresowych czynników pracy L. Leviego i M. Frankenhauer

Źródło: Opracowanie własne na podstawie J.F. Terelak, Psychologia organizacji i zarządzania, Wyd. DIFIN, Warszawa 2005, s.238

Stres organizacyjny określany jest jako zaburzenie dostosowania pomiędzy pracownikiem a jego środowiskiem zawodowym⁶⁵. Autorzy powyższej koncepcji położyli znaczny nacisk na czynniki środowiskowe generujące stres organizacyjny. Zaprezentowana koncepcja jest szczególnie ważna w pracy Agencji Ochrony, gdyż środowisko wykonywania zadań przez pracowników jest głównym determinantem stresu zawodowego. Pracownik ochrony w swej

⁶⁵ Internet: <http://kadry.nf.pl/Artykul/5759/Morderczy-konflikt-rol-czyli-stres-organizacyjny> - (data odczytu 27-07-2011)

codziennej pracy ma do czynienia z sytuacjami niebezpiecznymi, narażony jest na zniewagę, groźby a nawet agresję ze strony osób trzecich, co kumuluje poziom stresu. Cechą charakterystyczną zawodu ochroniarza jest spędzanie dużo czasu w ścisłych relacjach międzyludzkich z innymi osobami, a przez to ciągłe narażenie na przeżywanie konfliktów, frustracji, a w konsekwencji stresu.

Życie zawodowe wiąże się z wieloma napięciami i negatywnymi emocjami. Współczesne organizacje stają się najczęstszym i największym źródłem stresu. Stres psychologiczny jest specyficznym rodzajem doświadczenia emocjonalnego, który wywołuje wysoki stopień napięcia i przeszkadza w normalnym toku reagowania, a w konsekwencji oddziałuje na postawę i sposób zachowania się pracowników. Warto zaznaczyć, że stres nie jest lokalizowany ani w jednostce, ani w otoczeniu, ale dotyczy określonego rodzaju relacji (interakcji, transakcji) między nimi. Stres psychologiczny są to więc zakłócenia równowagi pomiędzy zasobami, bądź możliwościami jednostki z jednej strony, a wymaganiami otoczenia z drugiej⁶⁶.

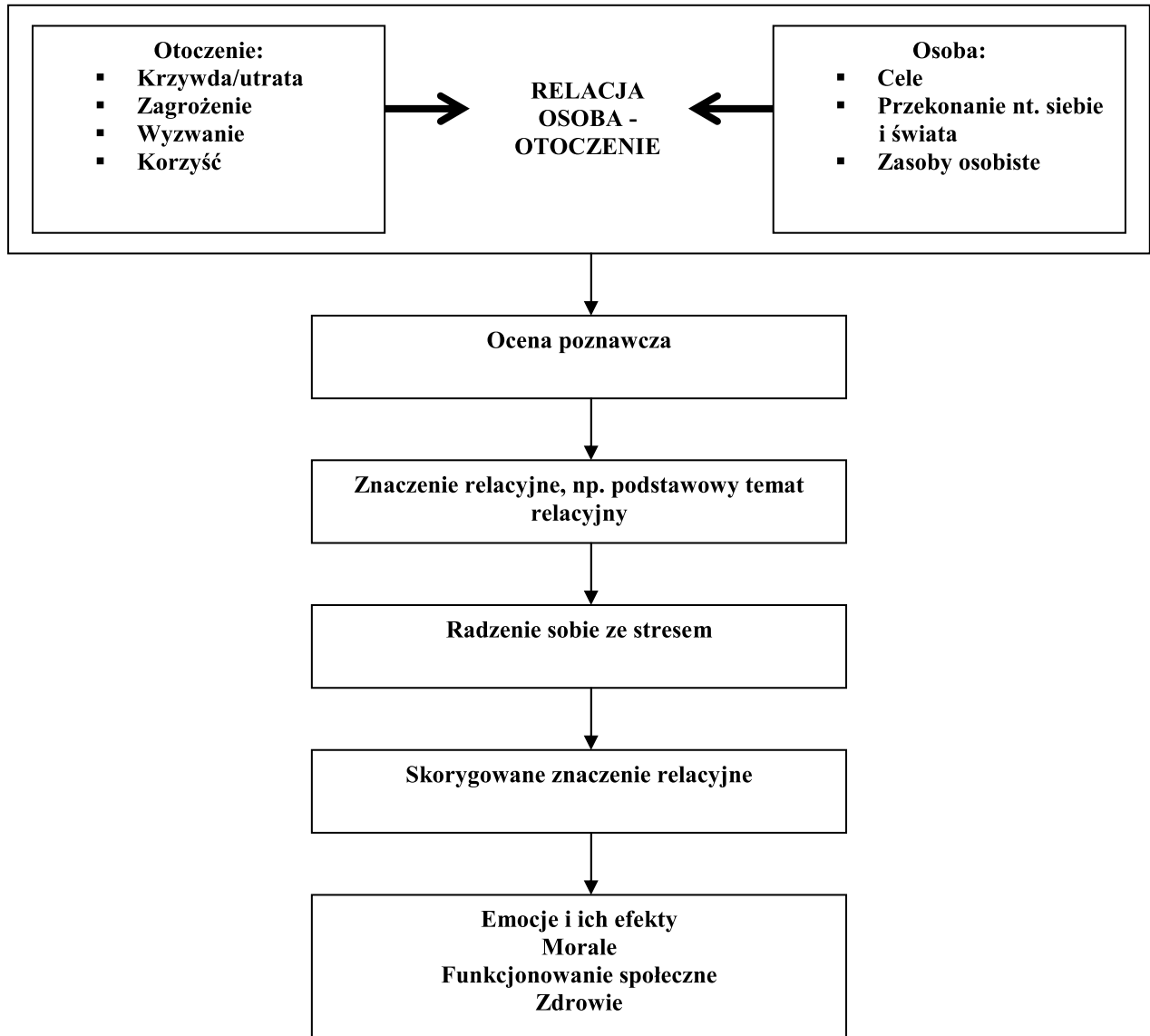
R. Lazarus sprecyzował stres jako „*określoną relację między osobą a otoczeniem, która oceniana jest przez osobę jako obciążająca lub przekraczająca jej zasoby i zagrażająca jej dobrostanowi*”⁶⁷. Definicja ta pokazuje główną zależność występowania stresu, a więc interakcje między jednostką a otoczeniem, w którym ona funkcjonuje. Relację uznajemy za stresową, gdy uczestnicząca w niej osoba nada jej subiektywne znaczenie. Natomiast relacje (ocena poznawcza) z otoczeniem mają formę ciągłego procesu i mogą być oceniane jako nieistotne, sprzyjająco-pozytywne albo stresujące. Każdemu z tych wariantów towarzyszy odmienny rodzaj emocji: od obojętnych, poprzez pozytywne aż do negatywnych w transakcjach stresowych. Sama relacja jednostka - otoczenie nie jest jeszcze stresem, są nim dopiero procesy oceny poznawczej – uzależnione od danej sytuacji. Stąd też popularnym określeniem teorii stresu Lazarusa jest poznawczo - relacyjna teoria stresu. W swojej teorii Lazarus silny nacisk kładzie na znaczenie okoliczności i warunków, które zdarzyły się w określonym momencie oraz na subiektywną interpretację przez podmiot.

Kolejnym ważnym elementem teorii Lazarusa jest traktowanie stresu jako procesu, tym samym odrzuca on teorie wielu naukowców, mówiących, że stres jest pojedynczym epizodem, to znaczy następuje bodziec i jednostkowa reakcja na niego i na tym koniec. Lazarus uważał, że stres jest bardziej rozbudowanym zjawiskiem, a to, jak będzie przebiegał

⁶⁶ G. Bartkowiak, Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 16-18

⁶⁷ I. Heszen-Niejodek, Stres i radzenie sobie – główne kontrowersje, w: Człowiek w sytuacji stresu, red. I. Heszen-Niejodek i Z. Ratajczak, Wydawnictwo UŚ, Katowice 2000, s.14.

zależy od danej sytuacji np.: stres może się zacząć pod wpływem lęku czy gniewu, a w dalszej kolejności mogą pojawiać się kolejne emocje np.: smutek czy radość. W związku z tym nie ma jednego sposobu na poradzenie sobie ze stresem. W trakcie przebiegu stresu sposoby radzenia sobie z nim mogą ulegać modyfikacji.



Rysunek 34. Schemat ilustrujący czynniki zaangażowane w procesie stresu wg. R.S. Lazarusa

Źródło: R.S. Lazarus, Stress and Emotion. A New Synthesis, Springer, New York, 1999, cyt. za: W. Łosiak, Psychologia stresu, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s.27

Stres organizacyjny jest zjawiskiem wielowymiarowym, ze względu na dynamikę organizacji. Przede wszystkim organizacja stanowi system otwarty i wielofunkcyjny, co wynika z interakcji między subsystemami, występującymi w danej organizacji i środowiskiem zewnętrznym. Ponadto organizacja obejmuje dynamikę interakcji między poszczególnymi

funkcjami, charakteryzującymi się specyfiką związaną z określonymi celami grupowymi i sposobami ich realizacji, rolami i normami postępowania. Zmiana organizacji jednego subsystemu pociąga zmiany w innych subsystemach. Samo środowisko, w którym funkcjonuje organizacja charakteryzuje się dynamiką, w którym występują zróżnicowane interakcje⁶⁸.

We współczesnych organizacjach, gdzie stres stał się zjawiskiem powszechnym towarzyszącym codziennej pracy, wiele organizacji podejmuje próby zarządzania stresem. Popularnym podejściem do problematyki stresu w organizacji jest koncepcja prewencyjnego zarządzania stresem. Opiera się ona na pięciu podstawowych zasadach⁶⁹:

- Jednostka i organizacja są od siebie wzajemnie zależne. Zdrowie i funkcjonowanie pracowników uzależnione jest od właściwości organizacji. Z drugiej strony, organizacja nie zrealizuje celów oraz nie osiągnie wysokiego poziomu produktywności bez w pełni sprawnych pracowników.
- Główna odpowiedzialność za „zdrowie” jednostek i organizacji spoczywa na zarządzających.
- Indywidualny i organizacyjny stres są nieuniknione, gdyż stres jest nieodłącznym elementem sukcesu i postępu.
- Każda jednostka i organizacja reaguje na stres w indywidualny sposób, dlatego ważną kwestią jest dopasowanie metody zarządzania stresem do właściwości danej organizacji i jej pracowników.
- Organizacje podlegają ciągłym zmianom – są dynamiczne.

Koncepcja prewencyjnego zarządzania stresem opiera się na ciągłym monitorowaniu i analizowaniu przyczyn, skutków oraz sposobów przeciwdziałania czynnikom stresogennym. Koncepcja ta obejmuje programy ukierunkowane na jednostkę oraz na organizację, a szczegółową ich charakterystykę prezentuje tabela poniżej.

⁶⁸ J.F. Terelak, Stres organizacyjny – koncepcje, przyczyny, symptomy i sposoby radzenia sobie, Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa 2005, s.83-85

⁶⁹ J. Szopa, M. Harciarek, Stres..., op.cit., s. 196

Tabela 20. Programy prewencyjnego zarządzania stresem

Programy zarządzania stresem	
Ukierunkowane na jednostkę	Ukierunkowane na organizację
Związane z czynnikami psychologicznymi (realistyczna samoocena)	Zmiana charakterystyki organizacji – wprowadzenie procesów zarządzania przez efekty, doradztwo, szkolenie kadry
Związane z czynnikami fizycznymi i fizjologicznymi (dieta, ćwiczenia fizyczne, ćwiczenia relaksacyjne)	Zmiana charakterystyki ról – adekwatne projektowanie stanowisk pracy, wzrost udziału w podejmowaniu decyzji
Związane ze zmianą zachowania (ograniczenia zachowań typu A)	Zmiana charakterystyki zadań – ustalenie rozsądnych celów i standardów efektywności
Zmiana środowiska pracy	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Szopa, M. Harciarek, *Stres i jego modelowanie*, Wydział Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2004, s. 196-197

Efektywne zarządzanie stresem w organizacji związane jest ściśle z jakością rozwiązań w zakresie funkcji personalnej w organizacji. W Agencji Ochrony prewencyjne działania eliminujące czynniki stresogenne stanowią wartość priorytetową, która determinuje efektywność funkcjonowania całej organizacji. Przede wszystkim zwraca się szczególną uwagę na właściwe konstruowanie poszczególnych ról organizacyjno-zawodowych, tak aby nie doszło do konfliktu ról, czy też wieloznaczności i przeciążenia. Określa się ściśle zasady współdziałania oraz kompetencje poszczególnych stanowisk pracy, tak aby zapewnić ład i porządek oraz optymalizować realizację celów organizacji. Ponadto szczególną uwagę w Agencji Ochrony, przykłada się do zapewnienia właściwego przepływu informacji. Istotną kwestią stanowią również regularne i kompleksowe oceny pracowników. Ocena przekazywana pracownikowi ochrony, stanowi dla niego bezpośredni bodziec do działania, gdyż umożliwia mu poznanie oczekiwań i wymagań mu stawianych, a w ostateczności dostosowanie się do standardów pracy⁷⁰.

Organizacja, w której obserwuje się wysoką absencję oraz wysoki wskaźnik fluktuacji pracowników, jak również pogarszające się relacje między współpracownikami – przeżywa stres organizacyjny.

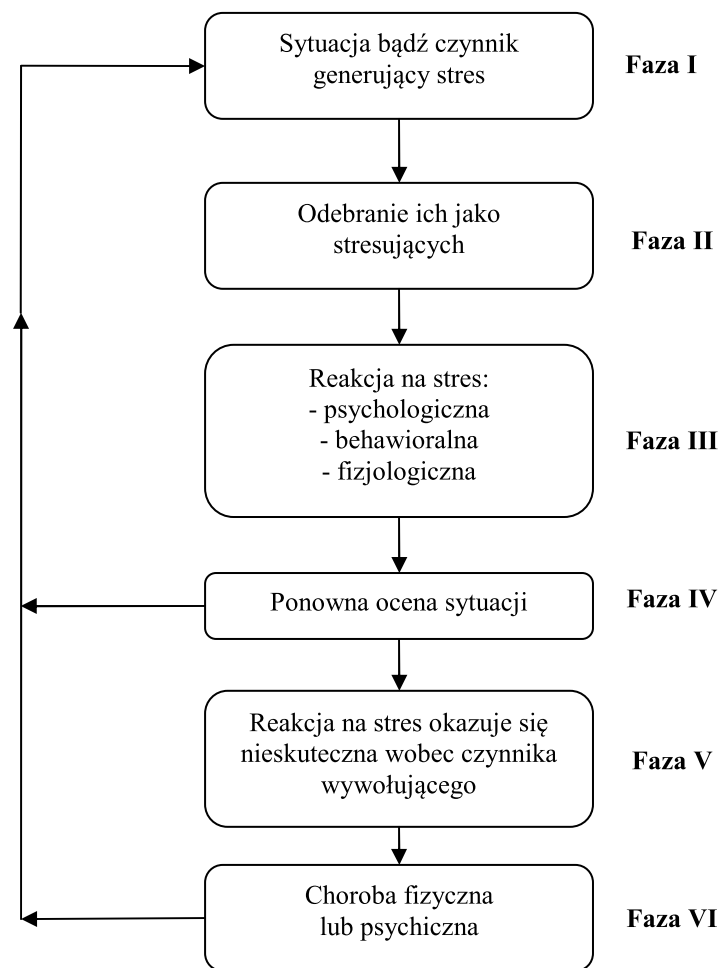
4.2. Przebieg reakcji na stres organizacyjny; wzory osobowości A i B

Funkcjonowanie organizacji generuje powstawanie wielu napięć i niejednokrotnie jest źródłem stresu dla pracowników. Istotną kwestią jest zachowanie się w sytuacjach stresowych, a więc reakcja na zaistniałe negatywne zjawisko.

⁷⁰ J. Szopa, M. Harciarek, *Stres...*, op.cit., s. 83-85

Stres organizacyjny powoduje wiele niepożądanych zachowań pracowniczych i często wpływa negatywnie na postawy pracownicze, których konsekwencje ekonomiczne mogą okazać się dla organizacji bardzo kosztowne. Stres zawodowy uznaje się obecnie za zjawisko szkodliwe zarówno z punktu widzenia pracownika, jak też z perspektywy funkcjonowania całej organizacji. Syndromami stresu doświadczanego przez pracowników mogą być: gorsze wyniki pracy, zwiększona absencja pracownicza, wzrost wypadków przy pracy, wyższy poziom fluktuacji oraz wyższy wskaźnik zachorowalności wśród pracowników⁷¹.

W obliczu stresu człowiek przechodzi kolejno przez fazy, które generują jego umiejętność sprostania negatywnej sytuacji.



Rysunek 35. Model stresu organizacyjnego

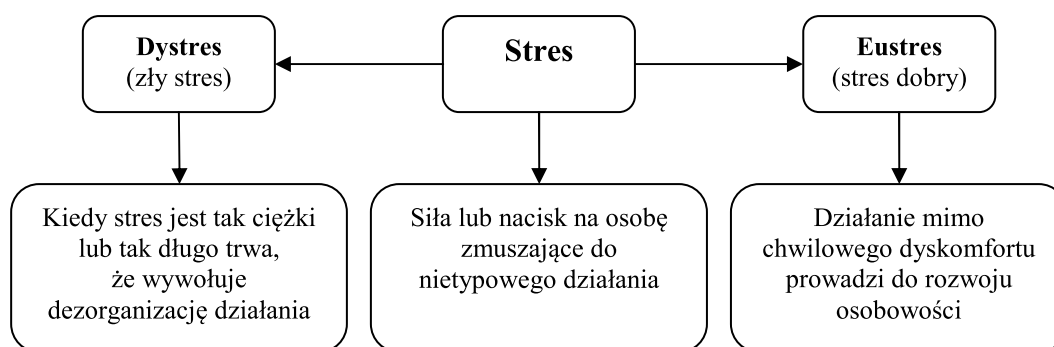
Źródło: C.L. Cooper, S. Palmer, Pokonać stres, Wyd. Petit, Warszawa 2000, s.11

Inicjatorem każdego stresu jest jakiś czynnik, który przez daną osobę zostaje odebrany jako stresogenny. W przypadku organizacji czynnik taki jest często związany z wykonywaną przez

⁷¹ I. Szopa, M. Harciarek, Stres..., op.cit., s. 188

pracownika pracą, jej warunkami, wymaganiami oraz oczekiwaniami ze strony pracodawcy czy też samą atmosferą w miejscu pracy. Czynniki te zostają wówczas odebrane jako stresor⁷², jeśli osoba jest świadoma jego negatywnego oddziaływania i napięcia emocjonalnego, które on generuje.

Faza trzecia uaktywnia trzy główne reakcje na stres: psychologiczną, behawioralną i fizjologiczną. Reakcja fizjologiczna to m.in. uwolnienie hormonów stresu: adrenaliny, kortyzonu i innych, które przygotowują serce, płuca i zespoły mięśni do działania – walki lub ucieczki. Organizm generuje większe zasoby energii. Zachowanie w obliczu stresu jest uzależnione od reakcji na zaistniały czynnik, gdyż może mobilizować do działania, powodować „niemoc” lub też nie wpływać na zachowanie danej osoby. Ważnym aspektem jest fakt, w jaki sposób dany czynnik zostanie odebrany, gdyż jeśli człowiek wierzy, że jest w stanie sprostać stresującej sytuacji, to traktuje ją jako wyzwanie a nie jak źródło stresu. W konsekwencji może to stać się źródłem bardzo interesującego doświadczenia⁷³.



Rysunek 36. Koncepcja dobrego i złego stresu wg H. Selye’go

Źródło: J.F. Terelak, Psychologia organizacji i zarządzania, DIFIN, Warszawa 2005, s. 232

W sensie fizjologicznym nie ma wyraźnych różnic pomiędzy dobrym a złym stresem, występuje tutaj identyczna reakcja organizmu mająca na celu walkę ze stresem. Wyraźne różnice występują w sensie psychologicznym przebiegu sytuacji stresowej. Eustres postrzegany jest jako pozytywne zjawisko, jest czynnikiem motywującym do większego wysiłku, rozwija osobowość i niejednokrotnie prowadzi do osiągnięć życiowych. Dystres przynosi natomiast cierpienie, dezorganizację psychiczną, prowadzi często do stresu długotrwałego, którego skutki mogą być tragiczne dla człowieka.

⁷² Stresor jest określany mianem czynnika lub zdarzenia wywołującego stres. Jego wartość jest zależna od rodzaju wydarzeń i częstości ich występowania – Internet: <http://www.leku.pl/EncyclopediaEntry.aspx?id=1032> - (data odczytu 27-07-2011)

⁷³ C.L. Cooper, S. Palmer, Pokonać stres, Wyd. Petit, Warszawa 2000, s.10-15

Kolejne fazy koncentrują się na opanowaniu przyczyn, które wywołały stres. Jeśli nie zostały one skutecznie pokonane to następuje dalsze pogorszenie i powrót do początkowych faz modelu stresu.

Warto zwrócić uwagę na odporność pewnych osób w obliczu stresogennych czynników, czyli relacje zachodzące pomiędzy stresem a osobowością. Rozważając powyższą interakcję możemy wyróżnić osobowość typu A – o charakterze stresogennym, osobowość typu B – o ograniczonej częstotliwości występowania stresów oraz depresyjną osobowość typu C.

Reprezentanci osobowości typu A zachowują się w taki sposób, jakby ich nadrzędnym celem w życiu było kreowanie swoich własnych stresów. Cechuje ich ciągłe dążenie do perfekcji, silna chęć rywalizacji, agresywność, niecierpliwość, wysokie ambicje, niechęć do utraty kontroli oraz chroniczny brak zadowolenia ze swoich poczynań i osiągnięć. Z drugiej strony mamy do czynienia z osobami typu B, które są bardziej zrelaksowane, mniej ambitne, żyjące wolniej i niekoniecznie „skazane na sukces”.

Tabela 21. Cechy osobowości A i B

Typ A	Typ B
stała walka o osiągnięcie celu - sukcesu za wszelką cenę	zmierzanie do celu bez walki
wrogie nastawienie do otoczenia	brak wrogości do otoczenia
poczucie presji czasu stały pośpiech	brak presji czasu i pośpiechu
nadmierna rywalizacja	skłonność do współpracy
łatwo wyrażana agresja	umiarkowana agresja
Niecierpliwość	Cierpliwość

Źródło: Internet: http://postpolio.ofoonr.lublin.pl/stres_A.html - (data odczytu 22-06-2011)

Osobowość typu A. Cecha charakterystyczną osób typu A jest ciągłe porównywanie się z innymi. Osoby te są tak ambitne, że wyznaczają sobie trudne do osiągnięcia cele oraz terminy – trudne do dotrzymania. Ponadto osoby tego typu mają trudności z odmawianiem i podejmują się zobowiązań przekraczających ich możliwości. W ten sposób same zwiększają prawdopodobieństwo poniesienia porażki, której w konsekwencji towarzyszy spadek samooceny oraz silny stres. Osoby typu A zazwyczaj próbują wykonywać kilka rzeczy na raz, mają poczucie przymusu „ciągłego ścigania się” z upływającym czasem, wykonują

czynności szybko. Osoby tego typu są niecierpliwe i przez to często narażają się na konflikty z innymi ludźmi. Osoba "typu A" postrzega otoczenie jako zagrażające i żyje w nieustannej reakcji alarmowej. Zasadniczą cechą osobowości typu A jest egocentryzm, czyli postrzeganie wszystkiego, co się dzieje wokół przez pryzmat swojej własnej osoby i swoich własnych interesów⁷⁴.

Profil zawodowy osobowości A to pracoholizm. Osoba tego typu nie jest skłonna do oddania kontroli czy zrezygnowania ze swoich uprawnień. Przedstawiciele o wzorcu zachowania typu A znajdziemy tam, gdzie szybkość reakcji i agresja są wysoce cenione. Zachowania typowe dla osobowości A to⁷⁵:

- ma bardzo duży zapał do pracy
- silnie rywalizuje w zespole
- obejmuje częściej stanowiska kierownicze
- dąży do władzy i uznania
- jest bezradna i niecierpliwa
- działa chaotycznie
- reaguje niewłaściwie w wypadku niepowodzenia
- nie umie słuchać
- nie daje innym dojść do głosu i uzupełnia czyjeś wypowiedz
- mówi szybko
- jest bardzo spięta
- ma bardzo duże poczucie odpowiedzialności
- odczuwa silne pragnienie kontrolowania wszystkiego
- pracuje pod presją czasu
- nie potrafi być beczynna – bierze na siebie więcej pracy niż jest w stanie wykonać

Osoby prezentujące ten wzorec zachowania są skuteczne na poziomie społecznym - szczególnie w pracy zawodowej, na poziomie psychologicznym doświadczają zarówno satysfakcji jak i emocji negatywnych, zaś na poziomie fizjologicznym płacą wysokie koszty⁷⁶. Amerykańscy kardiologowie, Meyer Friedman i Ray Rosenman prowadzili badania, które

⁷⁴ M. Kamińska, B. Siewierski, A. Skwara, A. Szóstak, Panowanie nad stresem, Wyd. One Press, s. 48-53

⁷⁵ J. Schroder, R. Blank, Zarządzanie stresem, Wyd. EDU, Warszawa 2008, s.57

⁷⁶ Internet: http://postpolio.ofoonr.lublin.pl/stres_A.html - (data odczytu 22-06-2011)

dowodły, że zapadalność na choroby serca jest dwukrotnie częstsza u osób nastawionych na dążenie do perfekcji i żyjących w ciągłym pośpiechu, a więc osób typu A⁷⁷.

W Agencji Ochrony osoby, które posiadają cechy typu A nie stanowią wartości dla organizacji. Już w procesie rekrutacyjnym, gdzie kandydat przechodzi szereg testów psychologicznych, są dyskwalifikowane w zawodzie ochroniarza. Niezdyscyplinowany pracownik ochrony, który nie potrafi opanować emocji, nie ma czego szukać w profesjonalnych firmach ochroniarskich. Zachowania agresywne pracownika ochrony będące w rzeczywistości ekscesem intensywnym lub ekstensywnym nie mogą mieć miejsca w trakcie realizacji zadań ochronnych. Ekscesy takie dyskwalifikują w zasadzie pracownika ochrony, a na pewno osoby podatne na takie zachowania nie powinny być kierowane do bezpośredniej ochrony fizycznej ważnych osobistości tzw. VIP-ów. Oczywiście pewien poziom kontrolowanej agresji pracownika ochrony jest wskazany, jednakże nie powinien on przekroczyć pewnych granic. Agresja pracownika ochrony osobistej zmierzać powinna do odsunięcia od osoby ochraniającej realnego, bezpośredniego i bezprawnego zagrożenia, a nie stanowić działań odwetowych⁷⁸.

Analiza osobowości typu B. Odwrotnością opisaną wcześniej osobowości jest typ B – osoby mniej ambitne, ale realistycznie oceniające swoje możliwości. Do spraw podchodzą mniej emocjonalnie i wykonują je wolniej, ale konsekwentnie dążą do doprowadzenia ich do końca. Jako pracownicy swoje obowiązki wykonują sumiennie, ale poczucie czasu jest dla nich drugorzędym zjawiskiem. Wszystkie te czynniki wpływają na to, że osobie typu B trudno jest zdobyć wysoką pozycję społeczną. Ponadto osoby typu B potrafią się relaksować, co w konsekwencji przedkłada się na mniejsze obciążenie stresem.

W pracy Agencji Ochrony osoby, które odpowiadają wzorcowi osobowości typu B stanowią ważne ogniwo efektywności funkcjonowania całej organizacji. Najważniejsze cechy osobowości pracownika ochrony to umiejętność logicznego myślenia, brak podatności na silne emocje, zdolność do działania w stresie oraz opanowanie. Dzięki zaangażowaniu w wykonywanie powierzonych zadań, sumienności i odpowiedzialności potrafią sprostać nietypowym sytuacjom, które w tej pracy są standardem. Opanowanie, jest cechą szczególnie cenioną w ochronie fizycznej ważnych osobistości. Zawód ochroniarza wiąże się z ciągłym oddziaływaniem stresorów, które wzmacniają zachowania agresywne. W związku z tym

⁷⁷ Internet: http://www.naukowy.pl/encyklopedia/Osobowo%C5%9B%C4%87_typu_A - (data odczytu 22-06-2011)

⁷⁸ P. Hebda, J. Madejski, Zawód z pasją: nauka, praca, kariera, Wyd. Park, Bielsko-Biała 2004, s.256

ważnym staje się umiejętność radzenia sobie ze stresem, gdyż obniża to poziom agresji, który zwłaszcza w przypadku pracowników ochrony winien być w pełni kontrolowany⁷⁹.

Osobowość typu A oraz B można rozróżnić na podstawie jego sposobu zachowania, co prezentuje tabela poniżej.

Tabela 22. Oznaki zewnętrzne typu A i typu B

Typ A	Typ B
Jest energiczny i pewny siebie.	Jest wyciszony, odprężony i grzeczny.
Chodzi żwawym krokiem i mocno ścisną dłoń przy powitaniu.	Chodzi zwykłym krokiem, delikatnie podaje rękę.
Mówi głośno i/lub szybko.	Ma łagodny głos, zazwyczaj o niskim natężeniu.
Urywa wypowiedzi, robi błędy w wymowie końcowych sylab lub słów.	Mówi wolno, jego odpowiedzi bywają bardzo rozwlekłe.
Jego wypowiedzi są często gwałtowne i wybuchowe, wiele słów wymawia z emfazą, często używa słów wyrażających przysięgę.	Nie urywa zdań, nie przyspiesza swoich wypowiedzi.
Przerywa rozmówcy zanim skończył on swoją wypowiedź.	Rzadko przerywa osobie, z którą rozmawia.
Ponagla rozmowę poprzez używanie zwrotów typu: tak, tak; mhm; prawda; jak również poprzez potakiwanie głową, wyrażające zgodę na to, co mówi rozmówca.	Nie ponagla rozmówcy.
Gwałtownie reaguje na pytania dotyczące przeszkód w szybkim załatwianiu spraw (np. zbyt wolno jadące samochody, kolejkę zmuszającą do czekania).	Nie reaguje gwałtownie na pytania dotyczące przeszkód zabierających czas.
Używa zaciśniętej pięści lub wskazuje palcem na rozmówcę, aby podkreślić to co mówi.	Nigdy nie używa zaciśniętej pięści, ani nie wskazuje palcem dla podkreślenia tego co mówi.
Często wzdycha, zwłaszcza wtedy, gdy porusza się przy nim temat pracy.	Rzadko wzdycha.
Zachowuje się wrogo w stosunku do osoby prowadzącej wywiad lub wtedy, gdy poruszane są "niewygodne" tematy.	Właściwie nie ujawnia wrogości.
Często z niespodziewanym naciskiem odpowiada na pytania jednym słowem (np. Tak!, Nigdy! Oczywiście!, Absolutnie!).	Nigdy nie udziela emfatycznych, pojedynczych odpowiedzi.

Źródło: Internet: http://postpolio.ofoonr.lublin.pl/stres_A.html - (data odczytu 22-06-2011)

⁷⁹ Tamże, s.258

W życiu bardzo rzadko zdarza się, aby któryś z tych dwóch typów osobowości występował w czystej, klinicznej postaci. Zazwyczaj jest to mieszanka osobowości, ale któryś z typów zawsze jest dominujący.

Występuje również pewien typ osobowości inny niż dwa powyższe. Jest to typ osobowości C. Cechy charakterystyczne osobowości typu C to: skłonność do poświęceń, niezwykła uprzejmość, bierność w obliczu stresu, uступliwość. Ten typ w czasie odczuwania silnego stresu nie uzewnętrznia swoich emocji – tłumi je w sobie, co może prowadzić do chorób nowotworowych. Tłumienie emocji, odgrywa tu podobną rolę, co wrogość we wzorce zachowań osobowości typu A i w głównej mierze świadczy o stresogennym charakterze osobowości typu C. Ponadto osoby tego typu mają skłonność do ciągłego zamartwiania się, co w konsekwencji prowadzi do licznych zaburzeń i chorób psychicznych⁸⁰.

4.3. Stresowe czynniki pracy w organizacji – ich koszty psychologiczne

Współczesne organizacje ulegają ciągłym modyfikacjom, aby sprostać wymaganiom jakie stawia otoczenie. Celem każdej organizacji jest sukces rozumiany jako zdobywanie wysokiej pozycji rynkowej oraz efektywność działania. Niejednokrotnie wiąże się to z dużym obciążeniem psychicznym dla pracowników, którzy starają się ambitnie wywiązywać w coraz większej ilości powierzonych obowiązków. Dla pracowników wszelkie zmiany zachodzące w ich miejscu pracy niejednokrotnie są przyczyną napięć, konfliktów oraz źródłem stresu.

Praca jest źródłem wielu stresów, które w zależności od danego pracownika mają swoje indywidualne podłoże. Tabela poniżej określa najbardziej stresowe czynniki pracy w organizacji.

Warto zwrócić uwagę na fakt, iż niekorzystny dla człowieka jest nie tylko nadmiar, ale i niedostatek stresu. Umiejętność radzenia sobie ze stresem oznacza dążenie do równowagi między zewnętrznymi bodźcami i reakcjami na nie oraz poszukiwanie takiego poziomu stresu, który zwiększa naszą energię i motywację.

⁸⁰ M. Kamińska, B. Siewierski, A. Skwara, A. Szóstak, *Panowanie...*, op.cit., s. 52

Tabela 23. Stresowe czynniki pracy

<i>STRESOWE CZYNNIKI PRACY</i>	
Stresory lokowane w specyfice pracy	<ul style="list-style-type: none"> • jakościowe i ilościowe obciążenie zadaniami • presja czasu i bezwzględna terminowość • warunki wykonywania pracy: hałas, temperatura, oświetlenie itp. • praca zmianowa • presja szybkich zmian technologicznych • brak perspektyw rozwoju
Kontakty ze współpracownikami	<ul style="list-style-type: none"> • niezdolność do podporządkowania się • brak wsparcia społecznego • wadliwa polityka społeczna
Struktura organizacyjna i klimat emocjonalny	<ul style="list-style-type: none"> • brak współodpowiedzialności • poczucie osamotnienia • zła komunikacja interpersonalna
Miejsce w strukturze organizacji	<ul style="list-style-type: none"> • dwuznaczność ról społecznych • konfliktogenność • nieadekwatna do stanowiska odpowiedzialność za ludzi i rzeczy • nadmierna zależność od kierownictwa średniego szczebla • status zawodowy niezgodny z kwalifikacjami i aspiracjami
Czynniki zewnętrzne	<ul style="list-style-type: none"> • problemy rodzinne • kłopoty finansowe • brak wsparcia

Zródło: M. Kamińska, B. Siewierski, A. Skwara, A. Szóstak, *Panowanie...*, op.cit., s. 74

Praca w Agencji Ochrony wiąże się z obciążeniem psychicznym, gdyż specyfika wykonywanej w organizacji pracy polega na bezpośrednich interakcjach międzyludzkich, a w konsekwencji pracownik ochrony jest stale narażony na przeżywanie konfliktów, frustracji i stresu. Zawód ochroniarza zalicza się do zawodów podwyższonego ryzyka, gdzie częstym syndromem długotrwałego stresu jest syndrom wypalenia zawodowego. Stan ten krystalizuje się powoli, przez dłuższy okres przeżywania ciągłego stresu. Pracownicy ochrony są szczególnie narażeni na przeciążenia emocjonalne oraz fizyczne, w zależności od charakteru wykonywanego zadania, gdyż to oni są stroną "dającą" zarówno w kontaktach z przełożonym, jak i w interakcjach z klientem. Może wówczas wystąpić tzw. **wypalenie zawodowe**.

„ *Wypalenie oznacza wyeksploatowanie samego siebie i doprowadzenie się do stanu szkodliwego dla zdrowia. Wypalenie to proces przypominający spirale biegnącą w dół, którą składa się według Matthiasa Burischa, Alexa Kocha i Stefana Kuchna z niedających się wyraźnie rozgraniczyć kręgów*”⁸¹.

⁸¹ R. Blank, J. P. Schroder, *Zarządzanie stresem, Jak rozpoznawać sytuacje stresowe i im przeciwdziałać*, Wydawnictwo BC Edukacja, Warszawa 2008, s. 31

Według Christiny Maslach, znanej amerykańskiej badaczki syndromu wypalenia zawodowego, oprócz wyczerpania emocjonalnego zjawisku wypalenia zawodowego towarzyszy również depersonalizacja oraz obniżona samoocena własnych dokonań. Wyczerpanie emocjonalne objawia się takimi symptomami jak: chroniczne zmęczenie, ból głowy, coraz mniejsze zainteresowanie sprawami zawodowymi, pesymizm, stałe napięcie psychofizyczne. Osoba czuje się wyeksploatowana i wyczerpana, a jednocześnie nie dostrzega możliwości regeneracji. Depersonalizacja (inaczej uprzedmiotowienie) określa specyficzny stosunek jednostki do innych. Polega na negatywnym, nierzadko wręcz bezdusznym reagowaniem na innych ludzi, którzy są odbiorcą pomocy. Depersonalizacja jest próbą zwiększania psychicznego dystansu wobec osoby, z którą się pracuje. Spadek samooceny wpływa na ocenę własnych dokonań, jako nieefektywnych i bezcelowych. Może się objawiać stopniową utratą zdolności do rozwiązywania pojawiających się problemów i niemożnością dostosowania się do trudnych warunków zawodowych. Pracownicy ochrony, którzy szczególnie angażują się w realizację powierzonych im zadań, sami tracą siły - psychiczne i fizyczne, do kontynuowania swojej pracy z dotychczasową intensywnością⁸².

R.T. Golembiewski opracował fazowy model wypalenia zawodowego, przyjmując w swej koncepcji, iż pierwszą fazę wypalenia stanowi depersonalizacja, po której następuje obniżenie poczucia własnych dokonań, a na koniec pojawia się wyczerpanie emocjonalne. Uczony wyróżnił aż osiem podstawowych faz rozwojowych, kolejno następujących po sobie, ujętych w tabeli poniżej.

Tabela 24. Fazy wypalenia zawodowego według R.T. Golembiewskiego

FAZY	KOMPONENTY		
	Depersonalizacja	Brak poczucia osiągnięć zawodowych	Wyczerpanie emocjonalne
I	N	N	N
II	W	N	N
III	N	W	N
IV	W	W	N
V	N	N	W
VI	W	N	W
VII	N	W	W
VIII	W	W	W

Legenda: N – niski poziom, W – wysoki poziom

Źródło: J. F. Terelak, Psychologia menedżera, Wyd. DIFIN, Warszawa 1999, s. 230

⁸² S.M. Litzke, H. Schuh, Stres, mobbing i wypalenie zawodowe, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007, s. 167

Ze względu na różnorodność symptomów wypalenia zawodowego oraz przyczyn jego powstawania, okres, w jakim wypalenie może wystąpić waha się pomiędzy 3 a 30 miesiącami. Analizując spirale wypalenia zawodowego możemy ją podzielić na sześć niezależnych od siebie kręgów. W kręgu pierwszym osoba zaczyna odczuwać dystans związany z przyjemnością życia. Zanika pozytywne nastawienie do pracy, osobie przestaje zależeć na pracy, nie czuje zapału oraz coraz silniej objawia swoją niechęć do pracy. Im większe pogłębianie dystansu tym większa wewnętrzna alienacja a co za tym idzie większa absencja w pracy. Osoba woli zajmować się rzeczami, które sprawiają jej przyjemność a nie rzeczami związanymi z pracą. W relacjach międzyludzkich emocje stają się nieistotne a osoba przejawia tendencje do zachowań agresywnych, cynicznych, ironicznych. W kręgu drugim na wierzch wypływają tłumione emocje, pojawia się agresja, skłonność do obwiniania innych, złość, kapryśność, lekceważenie innych, jednocześnie w osobie można zaobserwować gigantyczne wahania nastrojów, otępienie, oraz bardzo częste użalanie się nad sobą oraz objawy depresji. Krąg trzeci jest kręgiem destrukcyjnym. Destrukcja polega na tym, że osoba traci zdolności koncentracyjne, talenty organizacyjne, zmniejsza się inicjatywa oraz kreatywność. W życiu zawodowym osoba koncentruje się tylko na najważniejszych.

Obojętność jest głównym uczuciem towarzyszącym kręgowi czwartemu. Osoba przestaje odczuwać jakiegokolwiek emocje. Nie mają dla niej znaczenia ani sprawy zawodowe ani prywatne, osoba nie odczuwa chęci do uprawiania sportu czy zajmowania się jakimś hobby. Głównym motorem działania jest zniechęcenie. Krąg piąty to reakcje psychosomatyczne, to znaczy: szumy w uszach, problemy ze snem, bóle mięśniowe, nie przyjmowanie bądź złe trawienie pokarmów, arytmia serca, stany bulimiczne oraz anorektyczne. Najlepszym przyjacielem staje się alkohol i lekarstwa. Ostatnim kręgiem jest zwątpienie. Jego symptomy związane są z poczuciem bez sensu, rozpaczliwymi myślami samobójczymi, sytuacji bez wyjścia, braku możliwości ucieczki. Osoba nie widzi dla siebie ani przyszłości ani możliwego rozwiązania jej problemu. W etapie tym występuje największe prawdopodobieństwo popełnienia samobójstwa, alkoholizmu lub/i lekomanie. Nie każdy z wyżej opisanych symptomów musi wystąpić. Jest wiele osób, które zatrzymują się pomiędzy kręgami potrafią żyć niezdiagnozowani całe życie.

Organizacje, w których zbyt wielu jej pracowników ma symptomy wypalenia zawodowego borykają się ze spadkiem wydajności pracy, zwiększoną nieobecnością podwładnych w pracy, unikaniem stresujących sytuacji, konfliktami pomiędzy podwładnymi oraz kadrą dowódczą. W takich organizacjach występuje bardzo wysoki wskaźnik fluktuacji kadr.

Stresogenne czynniki pracy i wykonywanego zawodu są przyczyną stresu psychologicznego. Powoduje on wzrost napięcia psychicznego pociągającego za sobą pojawienie się lęku z towarzyszącymi mu objawami fizjologicznymi, m. in.: przyspieszenie czynności serca, nadmierne pocenie się, parcie na pęcherz, drżenie kończyn. Ponadto w sytuacji działania stresu psychologicznego pojawia się gniew przejawiający się wzrostem agresji w stosunku do otoczenia lub własnej osoby. Reakcja na ten typ stresu przebiega trójfazowo: mobilizacja, rozstrój, destrukcja. W pierwszej fazie - mobilizacji, wzrost napięcia psychicznego stymuluje działanie, zmusza do poszukiwania kolejnych sposobów zachowania. W drugiej fazie - rozstroju, pojawiającej się po przekroczeniu pewnego osobniczego poziomu pobudzenia, zachowania stają się mało elastyczne, nieprecyzyjne, mniej skuteczne. Trzecia faza - destrukcji, powstająca na skutek dalszego wzrostu napięcia emocjonalnego utrudnia lub wręcz uniemożliwia efektywne działanie, przez co podejmowane działania stają się przypadkowe, niedostosowane do sytuacji, dochodzi do zaburzeń funkcjonowania procesów poznawczych, charakteryzujących się nieprawidłowym spostrzeganiem, niemożnością logicznego wiązania faktów, zniekształcaniem śladów pamięciowych, pojawia się niechęć do działania i rezygnacja z osiągnięcia wytyczonego celu. W fazie drugiej i trzeciej, w zachowaniu się człowieka, przeważają reakcje obronne mające na celu zmniejszenie obciążenia psychicznego bez oddziaływania na sytuację zewnętrzną. Może to przejawiać się ucieczką fizyczną, mającą na celu wycofanie się z pola działania zagrażających bodźców lub reakcji symbolicznych. Reakcja na stres psychologiczny zależna jest od siły stresorów, ich znaczenia dla danego człowieka oraz od poziomu odporności osobniczej.

Pracownik ochrony postrzegany jest niekiedy jako heros, filmowy twardziel, dla którego dyshonorem jest okazywanie i mówienie o osobistych emocjach związanych z przeżyтыми sytuacjami. Jednakże należy sobie i innym uświadomić, że na psychikę pracownika ochrony osobistej wpływa wiele czynników, wśród których wymienić można :

- występujące zagrożenie, w którym pracuje pracownik ochrony,
- działania pod presją klienta czy też pracodawcy,
- czas trwania zadania,
- zmęczenie i wydłużające się w czasie działanie w zagrożeniu,
- cierpienie i śmierć przede wszystkim innych pracowników ochrony, itp.

Wszystkie wymienione tutaj czynniki powodują narastające wyczerpanie pracowników ochrony. Oznacza to szybsze zużywanie przez organizm witamin, mikroelementów oraz

enzymów. Występują zwłaszcza braki w grupie witamin B, bez których źle pracuje układ nerwowy, mózg, układ krążenia i układ odpornościowy.

Wśród czynników, które w szczególnie silny sposób oddziałują na psychikę pracowników ochrony znajdują się doznane przez nich urazy, śmierć i poważne urazy ochranianych dzieci, śmierć kolegi w wyniku zamachu, znaczne uszkodzenia zwłok ofiar zamachu (zdarzenia). Ponadto pracownik Agencji Ochrony jest narażony na częste uczestnictwo w traumatycznych zdarzeniach, które wiążą się z zagrożeniem życia lub poważnym uszkodzeniem ciała albo zagrożeniem fizycznej integralności. Oddziaływanie tych zdarzeń, zwłaszcza na osoby, które w tych zdarzeniach uczestniczyły, bądź zostały w jakiś sposób poszkodowane powoduje, że stres traumatyczny jaki tym zdarzeniom towarzyszył może skutkować u nich głębokimi oraz trwałymi zmianą funkcjonowania psychologicznego i fizjologicznego. Naturalną reakcją na traumatyczne zdarzenie jest **zespół ostrego stresu** (acute stress disorder: ASD). Objawy ASD utrzymują się nie dłużej niż miesiąc. Po tym czasie ASD przechodzi w zespół stresu pourazowego (post-traumatic stress disorder: PTSD). PTSD jest efektem zaburzeń adaptacyjnych - niemożności poradzenia sobie z traumą- i występuje często wraz z zespołem lęku uogólnionego oraz depresją. Kategoria symptomów, która odróżnia ASD od PTSD, to objawy dysocjacyjne, takie jak⁸³:

- subiektywne poczucie odrętwienia – zanik oczekiwanych reakcji emocjonalnych
- zredukowana świadomość otoczenia – ograniczona świadomość wydarzeń następujących podczas urazu lub bezpośrednio po nim
- derealizacja – wrażenie, że otoczenie jest nierzeczywiste lub postrzegane w zniekształconej perspektywie czasowej
- depersonalizacja – widzenie samego siebie z perspektywy innej osoby lub traktowanie własnego ciała jako obcego
- amnezja dysocjacyjna – niezdolność przypomnienia sobie krytycznych aspektów traumatycznego zdarzenia

Objawy te mogą wystąpić albo podczas traumatycznego wydarzenia (urazu) lub w przeciągu miesiąca od jego wystąpienia. Następstwem zespołu ostrego stresu jest zespół stresu pourazowego. U osób cierpiących na zespół stresu pourazowego obserwuje się częste zmiany nastroju. Dominujące uczucia, które takie osoby przeżywają, to najczęściej lęk, złość, wstyd, poczucie winy, poczucie izolacji od otoczenia i osamotnienia. Osoby cierpiące na ten

⁸³ R.A. Bryant, A.G. Harvey, Zespół ostrego stresu: teoria, pomiar, terapia, PWN, Warszawa 2003, s. 12-13

problem często mają poczucie, że życie jest bez sensu. Nierzadko współwystępuje u nich depresja, również głęboka. Bardzo często odczuwają również silny lęk, wewnętrzne napięcie i rozdrażnienie. Mogą ponadto doświadczać trudności w wyrażaniu przeżywanymi emocji.

Osoba taka może ponadto unikać wszelkich sytuacji, miejsc i działań, które kojarzą się jej z urazem. Może zrezygnować z aktywności, które wcześniej sprawiały jej przyjemność, zaniedbywać pracę i relacje z bliskimi osobami. W poczuciu totalnej i wszechogarniającej bezradności osoby takie sięgając po alkohol lub inne środki chemiczne, po to, by zapomnieć o tym, co przeżyła wpadają w krąg niemożności. Popołniają przestępstwa, schodzą na margines społeczny.

Z drugiej strony znane są przypadki, tzw. zimnej agresji, związanej z niedocenianiem sytuacji zagrożenia i niskim bądź całkowitym brakiem reakcji osoby cierpiącej na PTSD. Ignorowanie rzeczywistych zagrożeń i poszukiwanie mocnych wrażeń (może to być bandycki napad lub udział w sportach ekstremalnych) jest także przejawem zakłóceń w pracy systemu nerwowego, który tym razem zbyt późno i za wolno ostrzega przed niebezpieczeństwem. W obu przypadkach błędna ocena znaczenia bodźców może prowadzić do życiowych katastrof czy też samobójstwa osoby cierpiącej na PTSD. W przypadku pracowników ochrony może doprowadzić do wykluczenia zawodowego i niemożności normalnego funkcjonowania w społeczeństwie.⁸⁴

Stres na odpowiednim poziomie może być czynnikiem stymulującym pozytywnie działania pracownika ochrony ale gdy ten próg zostanie przekroczony staje się hamulcem mogącym doprowadzić do niekontrolowanej agresji, stanów lękowych, aż w końcu wręcz do bezradności, braku podejmowania jakichkolwiek działań ochronnych co może skutkować wzrostem zagrożenia chronionego mienia, wzrostem zagrożenia współpracowników zestresowanego pracownika ochrony, a w sytuacji ekstremalnej śmiercią pracownika ochrony⁸⁵.

Sposobem na zmniejszenie negatywnych skutków urazów psychicznych doznanych przez pracowników ochrony jest właściwe dowodzenie ochronną. Podstawą jest bardzo dobra znajomość predyspozycji psycho-fizycznych oraz znajomość przygotowania zawodowego wszystkich pracowników ochrony. Dobra znajomość podwładnych przez ich dowódcę, może pozwolić mu na wyłonienie słabszej kondycji psycho-fizycznej u któregoś z pracowników i chwilowe wyznaczenie mu innych zadań. Pracownicy ochrony w trakcie realizacji zadań

⁸⁴ Tamże, s.40-45

⁸⁵ Internet: http://www.sfd.pl/STRES_W_PRACY_PRACOWNIKA_OCHRONY-t462726.html - (data odczytu 29-06-2011)

ochronnych sami rzadko sygnalizują zmęczenie. Obowiązkiem dowódcy jest określenie momentu, w którym należy wymienić na danym odcinku pracownika ochrony.

Pracownicy ochrony są zakwalifikowani do grupy zawodowej o podwyższonym poziomie obciążeń stresowych. Charakter ich pracy wymaga od nich dużej odpowiedzialności i zaangażowania, co w konsekwencji prowadzi do częstszego występowania zjawiska wypalenia zawodowego. Również traumatyczne przeżycia towarzyszące codziennej pracy stanowią duże obciążenie psychiczne i źródło napięcia emocjonalnego, które w efekcie może skutkować zaburzeniem funkcjonowania w sferze społecznej oraz zawodowej.

4.4. Środowisko pracy – identyfikacja społecznych źródeł sytuacji stresogennych

Współczesne organizacje funkcjonują w burzliwym otoczeniu i aby przetrwać muszą podążać za postępującymi zmianami. Stanowi to duże wyzwanie dla nich oraz silne obciążenie dla pracowników. Każdy aspekt zmian niesie z sobą niepewność i ryzyko niepowodzenia. Wzrosło tempo pracy, a także wymagania względem pracowników, którzy muszą nabywać nowe umiejętności uczyć się nowych metod pracy i poznawać nową technikę. Organizacje różnią się między sobą charakterem prowadzonej działalności, jednak każda z nich stanowi całość, w której można wyodrębnić pięć podstawowych elementów składowych co pokazuje rysunek poniżej.



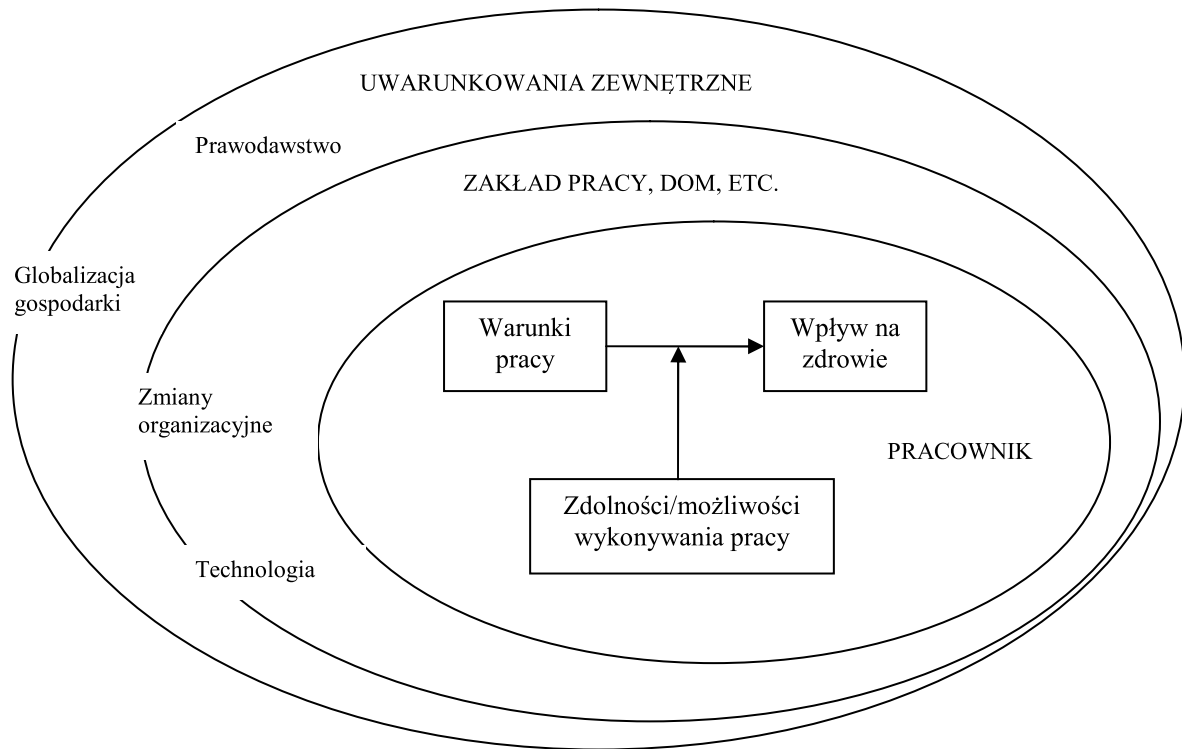
Rysunek 37. Główne składowe systemu organizacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J.F. Terelak, Człowiek i stres, Oficyna Wydawnicza BRANTA, Bydgoszcz 2008, s. 183

Podstawę operacyjną stanowią osoby wykonujące pracę. Jeżeli element ten dominuje w organizacji, to prowadzi to do konfliktów kompetencyjnych i wymaga decentralizacji. Wierzchołek strategiczny to kierownictwo najwyższego szczebla odpowiedzialne za organizację. Dominacja tego elementu pociąga za sobą stres charakterystyczny dla kierowania autokratycznym i prowadzi do centralizacji. Średni poziom stanowią kierownicy, którzy stanowią łączność pomiędzy podstawą operacyjną a wierzchołkiem strategicznym. Również zbyt rozbudowany pośredni szczebel zarządzania może stwarzać konflikty kompetencyjne w organizacji. Kolejny element - technostruktura, jest odpowiedzialny za formy standaryzacji pracy. Zbyt duże generowanie procedur i standaryzacja kontroli prowadzi do maszyny biurokratycznej, która hamuje innowacyjność i inicjatywę pracowników. Załoga pomocnicza to pewnego rodzaju grupy interesów działające na rzecz pracowników⁸⁶.

Rozważając społeczne źródła wywołujące stres organizacyjny należy również zwrócić uwagę na czynniki zewnętrzne, które stanowią istotne źródło stresogenne zarówno dla organizacji, jak i dla pracujących w niej osób. Czynniki zewnętrzne wywołują stres poprzez wpływ na zmianę warunków pracy. Związane są one z globalizacją gospodarki, zmieniającym się prawodawstwem, a przede wszystkim z informatyzacją i orientacją na klienta. Stanowi to szczególnie duże obciążenie dla osób, które wchodzi w bezpośrednie relacje z klientami. Rysunek poniżej prezentuje jak różnicowane czynniki oddziałują na pracownika.

⁸⁶ J.F. Terelak, Człowiek i stres, Oficyna Wydawnicza BRANTA, Bydgoszcz 2008, s. 182-184



Rysunek 38. Układ czynników oddziałujących na pracownika

Źródło J. Szopa, M. Harciarek, *Stres...*, op.cit., s. 213

Zaprezentowany układ pokazuje, że stres pracowniczy generowany jest zarówno przez środowisko wewnętrzne organizacyjne jak i szereg uwarunkowań zewnętrznych, dotyczących warunków rodzinnych, oraz ogólną sytuację ekonomiczną i polityczną w kraju i na świecie. Interakcja poszczególnych elementów może generować stres o zróżnicowanym natężeniu.

Praca w Agencji Ochrony to ciągle sytuacje stresowe, którym muszą sprostać pracownicy. Z jednej strony ochroniarze są narażeni na działanie niezwykle silnych bodźców związanych z doświadczeniem sytuacji traumatycznych, a z drugiej na skumulowane działanie wymagań i uwarunkowań w miejscu pracy. Traumatyczne stresory, z którymi mają do czynienia pracownicy ochrony to m.in.: zdarzenia związane z przemocą, w których ochroniarz może być czynnym lub biernym uczestnikiem - (bycie ofiarą napadu z użyciem broni, konfrontacja z agresywnym tłumem, bycie zakładnikiem), oraz przygnębiające zdarzenia, które mogą doprowadzić do stanów lękowych i depresji – (bycie uczestnikiem akcji, w której ma się do czynienia ze zwłokami lub silnie okaleczonymi ciałami ofiar, zwłaszcza, gdy ofiarami są dzieci)⁸⁷.

We współczesnych organizacjach bardzo często występują zaburzenia dostosowania pomiędzy pracownikiem a jego środowiskiem zawodowym. Zjawisko takie określane jest

⁸⁷ N. Ogińska-Bulik, *Stres zawodowy w zawodach usług publicznych*, Difin, Warszawa 2006, s.46-48

mianem patologii ról społecznych i ma miejsce wówczas, gdy pracownik zaczyna oceniać stawiane mu wymagania jako nieodpowiadające jego możliwościom, a jednocześnie otrzymywane wzmocnienia postrzega jako niewystarczające do zaspokojenia odczuwalnych potrzeb. Znacznie częstsze we współczesnych organizacjach są jednak napięcia wynikające z poczucia niedoceny możliwości pracownika, czyli postrzegania przez niego wymagań i możliwości zajmowanego stanowiska jako zbyt ograniczonych w stosunku do posiadanych kwalifikacji oraz osobistych ambicji.

Czynniki wywołujące stres związane z rolami zawodowymi prezentuje poniższa tabela.

Tabela 25. Czynniki wywołujące stres związane z rolami zawodowymi

ZWIĄZANE Z ORGANIZACJĄ	ZWIĄZANE Z JEDNOSTKĄ
<p>Konflikt ról</p> <ul style="list-style-type: none"> • sprzeczne wymagania w obrębie scenariusza roli • zaangażowanie w wykluczające się role • nakładanie się zakresów ról pełnionych przez różne osoby • ingerencja zewnętrzna w pełnienie roli • niejasna kryteria oceny • różnice w percepcji wymagań ról przez różne osoby 	<p>Emocje</p> <ul style="list-style-type: none"> • tłumienie bądź udawanie uczuć związanych z pełnioną rolą • ambicje statutowe
Nieprecyzyjnie określone przepisy ról	Zbyt ściśle utożsamianie się jednostki z rolą
Brak wsparcia społecznego	Niezgodność osobistych wartości z wymogami ról
	<p>Obciążenia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zbyt duże wymagania • zbyt małe wymagania • brak kompetencji • brak doświadczenia

Zródło: M. Kamińska, B. Siewierski, A. Skwara, A. Szóstak, *Panowanie...*, op.cit., s. 78

Konsekwencją nieodpowiedniego doboru ról pracowniczych jest znaczny spadek morale wśród pracowników, a następnie apatia i stres. Taka frustracja jest obecnie bardzo częstym zjawiskiem w organizacjach, gdzie wymaga się dyplomu akademickiego na stanowiskach, które w przeszłości wykonywali pracownicy z wykształceniem podstawowym - wsparci jedynie odpowiednim przygotowaniem praktycznym⁸⁸.

Szczególnie istotną kwestię w pracy Agencji Ochrony pełni grupa zadaniowa. Jako główny element realizacji celów organizacji niejednokrotnie jest przyczyną wielu nieporozumień i konfliktów.

⁸⁸ M. Kamińska, B. Siewierski, A. Skwara, A. Szóstak, *Panowanie...*, op.cit., s. 78-79

Najważniejszym atrybutem grupy zadaniowej jest jej dynamika, czyli proces kształtowania się struktury formalnej. Zjawisko to przebiega kolejno przez fazy⁸⁹: formowanie, docieranie się, normowanie, funkcjonowanie, restrukturyzację. Odpowiednio na każdym etapie mogą wystąpić odrębne źródła stresu organizacyjnego. Początkowy etap tworzenia grupy zadaniowej wiąże się z interakcjami pomiędzy członkami grupy oraz uzgodnieniem wspólnych celów, dla których grupa została stworzona. Stres związany z wypracowaniem wspólnego celu, zgodnego z oczekiwaniami wszystkich członków grupy bywa dużym obciążeniem. Ponadto członkowie są zmuszeni przyswoić wszelkie normy formalne, które precyzują strukturę i hierarchię wewnątrzgrupową. Ostatni etap - restrukturyzacja, jest źródłem najsilniejszego stresu, gdyż następuje reorganizacja grupy związana z przewartościowaniem celów grupy.

W związku z tym, że w grupie zadaniowej spotykają się ludzie mający różne cele osobiste, różne osobowości i charaktery dochodzi w niej do częstych konfliktów prowadzących do sytuacji stresowych. Głównym czynnikiem stresowym w grupie zadaniowej jest styl dowodzenia. Możemy wyróżnić trzy podstawowe style dowodzenia:

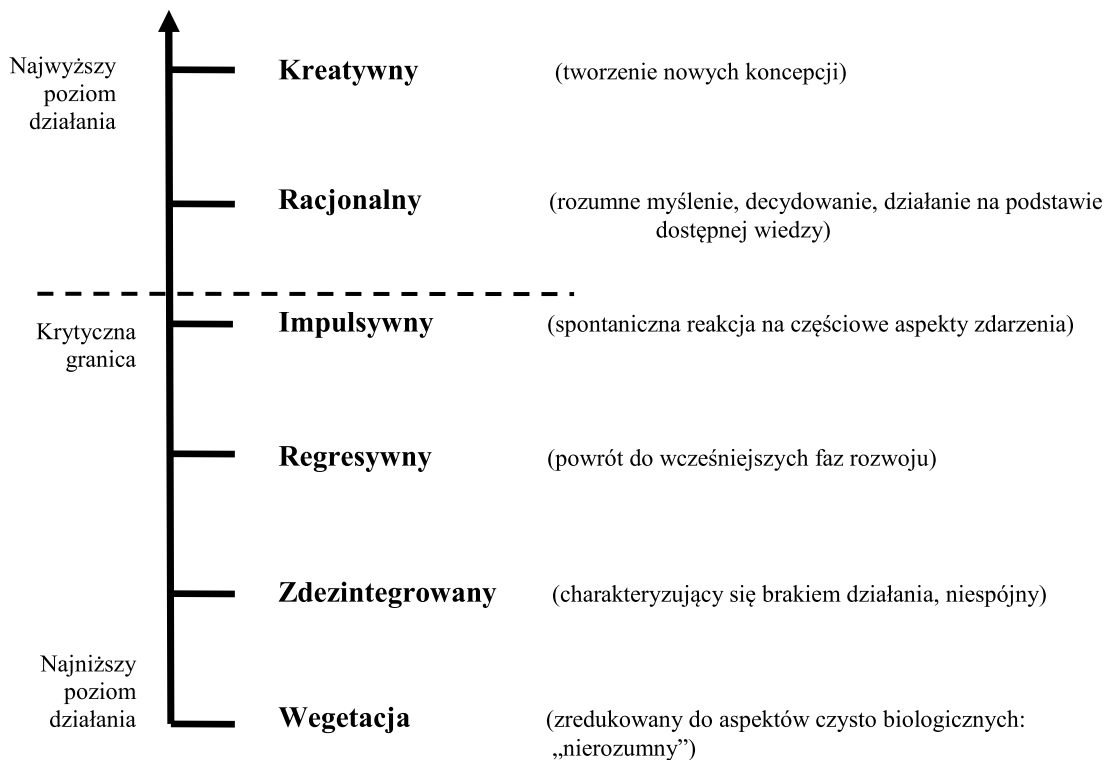
- autokratyczny,
- liberalny,
- demokratyczny.

Najbardziej stresogenny jest styl autokratyczny, członkowie grup zarządzanych przez autokratów niejednokrotnie popadają w apatię lub agresję, takie grupy są niespójne, ciężko też doszukać się wśród członków własnej inicjatywy. Podobne reakcje wśród członków grupy występują gdy jest ona zarządzana w sposób liberalny. Najlepszym stylem zarządzania, biorąc pod uwagę stresowość jest styl demokratyczny. Powyższy podział nie jest jednak jednoznaczny, gdyż na to, jaki wpływ rodzaj zarządzania będzie miał na sytuacje stresowe wpływa jeszcze wiele innych czynników takich jak autorytet lidera, akceptacja grupy czy stopień trudności postawionego przed grupą zadania. Autorytet może mieć trzy różne postaci: formalną, profesjonalną i charyzmatyczną. Dla grupy najlepiej jest, gdy wszystkie te typy autorytetów występują łącznie przenikając się, gdy różni członkowie grupy na różnych poziomach zarządzania mają różne autorytety dochodzi do sytuacji konfliktowych, które źle oddziałują na całą grupę. Zarówno styl kierowania jak, posiadane przez kierownika kompetencje, są uzależnione od zdolności kierowniczych. . Występują dwa rodzaje takich zdolności pierwsza skoncentrowana na zadaniach a druga na ludziach.

⁸⁹ J.F. Terelak, Stres organizacyjny : koncepcje, przyczyny, symptomy i sposoby radzenia sobie, Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa 2005, s. 182-183

Dowódcy skoncentrowani na zadaniach bardzo często traktują swoich podwładnych przedmiotowo, ludzie są im potrzebni tylko do osiągnięcia założonych celów, dlatego też w tak zarządzanej grupie występuje duża frustracja, nasilone konflikty interpersonalne i wysoki stopień fluktuacji.

Zasadniczym celem funkcjonowania każdej grupy zadaniowej jest efektywność działania i realizacja wyznaczonych zadań. Jednak wskutek stresu efektywność działania ulega obniżeniu. Podczas wykonywania zadań parametry skutecznego i efektywnego działania ulegają znacznemu ograniczeniu. Przede wszystkim stres sprawia, że ocena realiów jest mniej efektywna. W takiej sytuacji często ujawnia się brak umiejętności adekwatnej oceny zaistniałej sytuacji, a w konsekwencji również jej przyszłych następstw. Stres negatywnie wpływa na całokształt realizowanych zadań przez pracownika ochrony co pokazuje poniższy rysunek.



Rysunek 39. Wpływ stresu na efektywność działania

Źródło: S.M. Litzke, H. Schuh, Stres..., op. cit., s.33

Skutki stresu dla pracownika ochrony mogą mieć znaczny wpływ na sposób jego postępowania i działania. Przede wszystkim następuje obniżenie koncentracji i rozproszenie uwagi, zmniejsza się zdolność obserwacji. W wyniku stresu pracownik ochrony posiada zmniejszone zdolności perspektywistycznego myślenia. Niejednokrotnie nasila się zjawisko zaburzeń myślenia i następuje uleganie złudzeniom - poziom obiektywizmu i krytycyzmu

obniża się a wzorce myślenia mogą się stać pogmatwane i irracjonalne. Najistotniejszą kwestią jest spadek szybkości reakcji oraz zwiększenie częstotliwości popełnianych błędów.

Aspekt sytuacji stresogennych w organizacji doskonale obrazują dwa modele nierównowagi:

- koncepcja „wysiłek-nagroda” J. Siegrista
- model „wymagania-kontrola” R.A. Karaska

Model „wysiłek-nagroda”. Model ten opiera się na relacjach między dwoma czynnikami: wysiłkiem jednostki a otrzymywaną nagrodą. Stres wywołuje sytuacja, w której wysiłki przeważają nagrody, powodując negatywne konsekwencje zdrowotne. Za wysiłki przyjmuje się wymagania i zobowiązania, określane jako wysiłki zewnętrzne oraz wewnętrzne – nadmierne zaangażowanie jednostki, na które składają się cztery wymiary: potrzeba aprobaty, skłonność do rywalizacji i utajonej wrogości, niecierpliwość i nadmierna wrażliwość oraz niezdolność do wycofywania się ze zobowiązań zawodowych. Negatywne konsekwencje braku równowagi między wysiłkiem a nagrodami mogą być wzmocnione przez nadmierne zaangażowanie pracownika w wykonywaną pracę, a jednocześnie nie docenianie nagród, jakie otrzymuje za swój wysiłek.

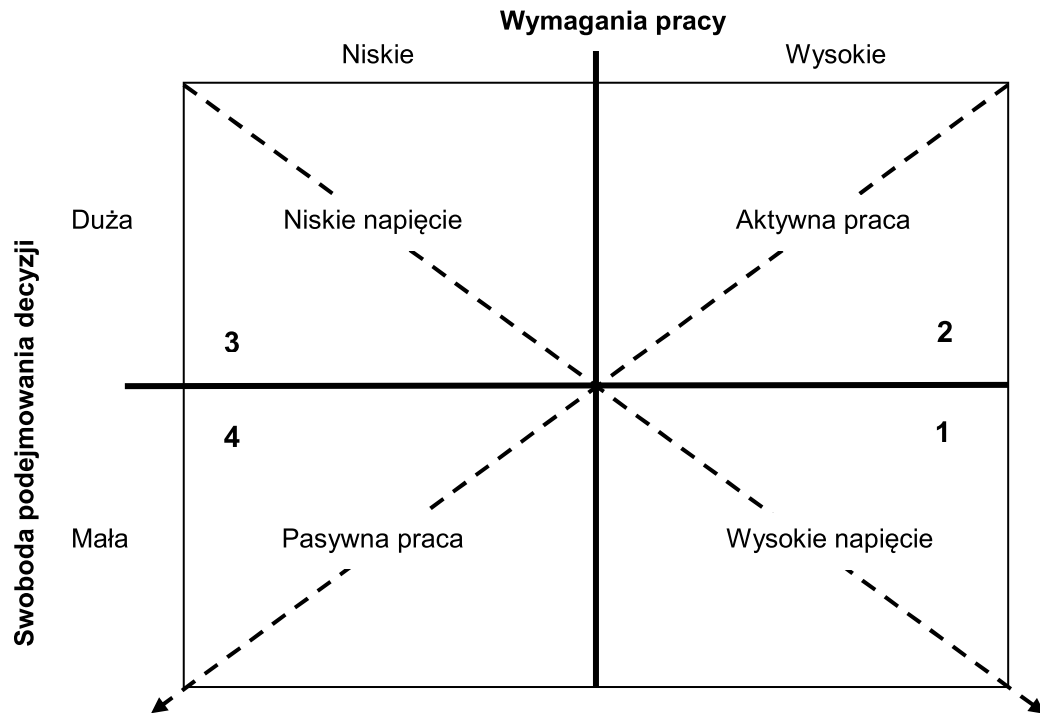
Model „wymagania-kontrola”. Koncepcja ta opiera się na interakcji psychologicznych wymagań pracy i zakresu kontroli, czyli swobody podejmowania decyzji. Wyróżniamy cztery główne sytuacje różniące się stopniem nasilenia krytycznych wymiarów wymagań i kontroli⁹⁰:

1. wysokie wymagania – mały zakres kontroli. Sytuacja taka jest szczególnie stresogenna, gdyż osoba ma do wykonania szczególnie trudne lub angażujące ją zadanie, nie mając możliwości swobodnego ich wykonania. Wysokie wymagania, jakim poddany jest pracownik, bez możliwości wpływu na ich realizację, zwykle wywołują u niego stan napięcia psychofizycznego i powodują konsekwencje w postaci: niepokoju, depresji, ryzyka pojawienia się choroby psychosomatycznej.
2. Wysokie wymagania – duży zakres kontroli. W tej sytuacji pracownik ma możliwość rozwoju, gdyż mimo otrzymania trudnych zadań, może modelować swe zachowania służące osiągnięciu postawionych przed nim celów.
3. Niskie wymagania – duży zakres kontroli. Sytuacja taka wywołuje najmniej napięcie u pracownika. Wysoki zakres kontroli w wystarczającym stopniu umożliwia osobie

⁹⁰ G. Bartkowiak, Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 24-27

optymalne reagowanie na pojawiające się wymagania. W przypadku tym istnieje też najmniejsze ryzyko pojawienia się złego samopoczucia, czy konsekwencji psychosomatycznych.

4. Niskie wymagania – mały zakres kontroli. W takiej sytuacji z powodu niskich wymagań, nie ma wystarczającego pobudzenia do działania, ani możliwości samego działania. Może to prowadzić do nadmiernej pasywności i niemożności rozwoju a w konsekwencji do zjawiska „wyuczonej bezradności”.



Rysunek 40. Model wymagania-kontrola

Źródło: N. Chmiel, Psychologia pracy i organizacji, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007, s. 185

Zaprezentowany model podkreśla, że motywacja, uczenie się i rozwój osobisty jednostki występują wtedy, gdy wymagania pracy, jak i swoboda podejmowania decyzji utrzymują się na wysokim poziomie. Pracownicy ochrony, którzy doświadczają równocześnie wysokiego poziomu wymagań oraz wysokiego poziomu kontroli, to osoby aktywne, które potrafią rozwiązać zaistniały problem a poziom napięcia jest minimalny. Po przeciwnej stronie znajdują się pracownicy bierni, funkcjonujący w sytuacji niskich wymagań i niskiej kontroli.

Nie istnieje takie stanowisko, którego wymagania nie stawiają przed nami sytuacji trudnych. Sedno w tym, aby one nie dominowały i nie determinowały przebiegu naszych działań.

Rozdział 5. Metodologia badań własnych: analiza stresorów wewnątrzorganizacyjnych wśród pracowników firmy Komandos- Kraków Sp. z o.o.

5.1. Grupa Komandos- opis firmy, zadania i funkcje

Agencja Ochrony Komandos- Kraków Sp. z o.o.⁹¹ (dalej Komandos-Kraków) powstała w 1992 roku i jest koncesjonowaną firmą ochrony specjalizującą się w ochronie mienia, osób oraz w zabezpieczaniu i konwojowaniu wartości. Firma działa w ramach „Grupy Komandos”.



Właścicielem Komandos- Kraków jest Stowarzyszenie Związek Polskich Spadochroniarzy z siedzibą w Warszawie⁹². Stowarzyszenie powstało w 1989 roku. Głównym celem statutowym Związku Polskich Spadochroniarzy jest udzielanie pomocy finansowej byłym spadochroniarzom, którzy w wyniku poniesionych kontuzji utracili zdolność do pracy i samodzielnego egzystowania. Pomoc finansowa możliwa jest dzięki działalności gospodarczej zależnych od grupy spółek. W skład „Grupy Komandos” wchodzi sześć niezależnych Sp. z o.o. tworzących dwa konsorcja, Grupa Komandos Centrum oraz Grupa Komandos Południe. Poniżej przedstawiono strukturę organizacyjną Grupy Komandos.

⁹¹ <http://komandos.krakow.pl/strona.php?20720> (data odczytu 19.07.2011)

⁹² <http://www.zwiazek-polskich-spadochroniarzy.pl/index.php?kat=5> (data odczytu 19.07.2011)



Rysunek 41. Struktura organizacyjna Spółek „Komandos”

Źródło: <http://www.zwiazek-polskich-spadochroniarzy.pl/index.php?kat=8> (data odczytu 19.07.2011)

Jak widać z powyższej struktury firma Komandos- Kraków pełni funkcję lidera

grupy „ Południe”, w skład której wchodzi oprócz oddziału Kraków również oddziały w Łodzi i Wrocławiu. Prezesem Zarządu jest płk dypl. rez. Andrzej Prus. Koncesję MSWiA nr L-0182/00 firma uzyskała w dniu 09.03.2000r.

Siedziba firmy znajduje się przy ulicy Podchorążych 3 w Krakowie. Stosownie do udzielonej koncesji firma specjalizuje się w ochronie osób, mienia, konwojowaniu wartości na obszarze całego kraju. Do prawidłowej realizacji zadań Komandos- Kraków zatrudnia na terenie całej Małopolski dziewięciuset pracowników ochrony z licencją I i II stopnia, oraz dysponuje najnowocześniejszym sprzętem zabezpieczenia technicznego, łączności, uzbrojenia, środkami przymusu bezpośredniego. W posiadaniu firmy znajduje się również trzydzieści specjalnie przystosowanych do przewozu wartości samochodów. Do głównych klientów instytucjonalnych należą między innymi:

- banki (Bank BPH S.A., Fortis Bank Polska S.A., Invest Bank, BOŚ Bank, Międzynarodowe Centrum Gotówki),

- zakłady produkcyjne (Centrum Biurowe Euromarket, Zakłady metalurgiczne Skawina, Ferro S.A., Destylarnia Polmos S.A., Macro Cash & Cary),
- salony samochodowe (Mercedes- Benz S.A., Autoryzowany Dealer Opla, Seata, Subaru Import Polska)
- uczelnie wyższe (Uniwersytet Jagielloński, Akademia Górniczo Hutnicza, miasteczko studenckie AGH).

Komandos- Kraków może się poszczycić licznymi certyfikatami potwierdzającymi wysoką jakość działania i profesjonalizm firmy. Do najważniejszych certyfikatów możemy zaliczyć:

- Certyfikat Systemu Zarządzania Jakością ISO 9001: 2001,
- Certyfikat IQNet,
- Certyfikat Systemu Jakości,
- Certyfikat Jakości Urzędu Miasta Krakowa 2004- 2007
- Certyfikat Wojskowego Centrum Normalizacji, Jakości i Kodyfikacji.

Zakres działalności firmy obejmuje pięć głównych obszarów: ochrona fizyczna, konwojowanie wartości, inkaso, przechowywanie i obróbka pieniędzy, monitoring, systemy alarmowe.

Ochrona fizyczna. Usługa ta polega na stałej obecności agentów ochrony w ochranianym obiekcie. W zależności od stopnia zagrożenia pracownicy wyposażeni są w broń palną, środki przymusu bezpośredniego, kamizelki kuloodporne itp.

Konwojowanie wartości, inkaso. Usługa ta polega na zabezpieczeniu przewożonego mienia oraz ochronie pracowników firmy zlecającej usługę. Usługa ta obarczona jest bardzo wysokim ryzykiem, dlatego też w konwojowaniu biorą udział wyspecjalizowane i uzbrojone zespoły, mające do dyspozycji sprzęt najwyższej jakości (walizki, kasety, specjalistyczne samochody). Firma Komandos- Kraków zapewnia swoim klientom pełną gwarancję wykonania usługi, w tym celu posiada bardzo wysokie ubezpieczenia. Konwojowanie i inkaso realizowane są w oparciu o przepisy rozporządzenia MSWiA z dnia 14.10.1998r. w sprawie szczegółowych zasad i wymagań jakim powinna odpowiadać ochrona wartości pieniężnych przechowywanych i transportowanych przez przedsiębiorców i inne jednostki organizacyjne (DZ. U. nr 129, poz. 858).

Przechowywanie i obróbka pieniędzy. Na zlecenie banków i innych instytucji finansowych wykonywana jest kompleksowa obsługa bankomatów. W ramach tej działalności firma wykonuje również usługę przechowywania wartości pieniężnych.

Monitoring. Usługa ta obejmuje system ciągłej (24h) kontroli stanu bezpieczeństwa obiektów wyposażonych w systemy alarmowe. Odebranie sygnału alarmowego powoduje natychmiastowe wysłanie na miejsce zagrożenia uzbrojonej Grupy Interwencyjnej. Czas dojazdu na terenie Krakowa i okolic to maksymalnie 5 minut. W zależności od zaistniałej sytuacji powiadamiane są również pogotowie ratunkowe, straż pożarna i policja.

Systemy alarmowe. Usługa dotyczy projektowania i montażu systemów alarmowych, systemów kontroli dostępu, jak również telewizji przemysłowej. W ramach tej usługi firma gwarantuje profesjonalny montaż oraz całodobowy serwis. Wszystkie systemy alarmowe posiadają możliwość automatycznego połączenia z Alarmowym Centrum Odbiorczym i „Bezpieczny Kraków- Ochrona”⁹³.

Firma Komandos- Kraków jest również właścicielem ośrodka szkoleniowego, w ramach którego realizuje następujące kierunki kształcenia:

- kursy na licencję pracownika ochrony fizycznej,
- kursy BHP,
- kursy pierwszej pomocy medycznej,
- treningi strzeleckie oraz z samoobrony,
- inne kursy i szkolenia w zależności od potrzeb klientów indywidualnych.

Ośrodkowi szkolenia podporządkowane są również:

- Policealne Studium Ochrony Osób i Mienia „Komandos- Kraków”,
- Ogólnopolskie Centrum Nauczania Pierwszej Pomocy Medycznej,
- Ośrodek Szkolenia Kierowców „Komandos”.

Komandos- Kraków dzięki wieloletniemu doświadczeniu oraz wysokiemu profesjonalizmowi swoich pracowników, w dużej mierze wywodzących się z Wojsk Powietrzno Desantowych i komandosów Wojska Polskiego. Dzięki wojskowemu pochodzeniu oraz odpowiedniemu przeszkoleniu, agenci ochrony posiadają umiejętności rozwiązywania sytuacji niebezpiecznych, co pozwala sprostać oczekiwaniom nawet najbardziej wymagających klientów.

⁹³ „Bezpieczny Kraków Ochrona” to porozumienie firm działające od 2002r. pod patronatem Prezydenta Miasta Krakowa. Zasięgiem swojego działania obejmuje Kraków i teren całej Małopolski. Działa za pomocą grup interwencyjnych w ponad 3 tys. obiektów. Komandos- Kraków na podstawie porozumienia dysponuje 18 grupami interwencyjnymi. - <http://komandos.krakow.pl/strona.php?24833> (data odczytu 19.07.2011)

5.2. Problem, cele i hipotezy badawcze

Problem badawczy. Głównym celem niniejszej pracy jest zbadanie zjawiska stresu organizacyjnego w nowoczesnej organizacji. Podmiotem badań są pracownicy Agencji Ochrony Komandos- Kraków, która jest doskonałym odzwierciedleniem nowoczesnej organizacji, a ponadto, ze względu na specyfikę swojej działalności, charakteryzuje się podwyższonym poziomem obciążeń stresogennych. Zasadniczym problemem badawczym, który starano się rozwiązać, było zdiagnozowanie źródeł stresu organizacyjnego wśród pracowników Agencji Ochrony Komandos- Kraków oraz jego wpływu na zachowania i postawy pracowników tejże organizacji. Praca w AO wiąże się z ciągłym narażeniem na występowanie sytuacji oraz czynników stresogennych, dlatego w toku przeprowadzonych badań starano się poznać główne determinanty negatywnie oddziałujące na pracowników ochrony. Ponadto ważnym aspektem badań była identyfikacja typu osobowości, jaki reprezentują pracownicy ochrony. Poznanie typu osobowości, jaki dominuje wśród pracowników Agencji Ochrony, umożliwiło zbadanie sposobów przewyżniania sytuacji stresogennych oraz radzenia sobie ze stresem wśród pracowników ochrony. Dzięki identyfikacji symptomów psychofizycznych zachowania się pracowników ochrony w obliczu stresu, starano się rozwiązać aspekt korelacji między zjawiskiem stresu a wypaleniem zawodowym. Szczegółowe cele badawcze sprecyzowano poniżej.

Cele badawcze:

- określenie skali w jakim stopniu pracownicy agencji ochrony narażeni są na stres organizacyjny,
- określenie głównych stresorów pracy Agenta Ochrony,
- jaki wpływ na przebieg stresu organizacyjnego mają powierzone do realizacji zadania,
- określenie jaki wpływ na przebieg stresu organizacyjnego mają czynniki osobowościowe,
- określenie najważniejszych objawów fizycznych i psychicznych w reakcji na sytuację stresową,
- identyfikacja sposobów radzenia sobie ze stresem
- określenie ogólnego poziomu zadowolenia z pracy
- określenie czy wśród pracowników agencji ochrony występuje zjawisko wypalenia zawodowego,

Z problemem badawczym oraz ustalonymi celami w koherencji pozostają poniższe hipotezy: główna i szczegółowe.

Hipoteza główna. Jeżeli zespół czynników wywołujących stres wśród agentów ochrony nie jest modyfikowany poprzez trafny dobór metod i technik radzenia sobie ze stresem, to stres może stać się przyczyną wypalenia zawodowego.

Hipotezy szczegółowe:

1. Głównymi czynnikami stresogennymi w agencji ochrony są: ciągły kontakt z bronią oraz odpowiedzialność za zdrowie i życie innych ludzi.
2. Pracownicy ochrony to w większości osoby reprezentujące typ osobowości B, którzy bardzo dobrze reagują na sytuacje stresowe.
3. Stres w pracy jest przyczyną wypalenia zawodowego pracowników Agencji Ochrony.

W wyniku analizy porównawczej różnych metod badawczych, zdecydowano iż najbardziej efektywnym narzędziem weryfikacji postawionych w pracy hipotez, będzie sondaż diagnostyczny opracowany w formie kwestionariusza ankiety. Wybrana metoda umożliwi otrzymanie rzetelnych odpowiedzi, dzięki zapewnieniu anonimowości respondentom, co w konsekwencji przedłoży się na jakość przeprowadzonego badania. Dodatkowym atutem jest możliwość objęcia badaniem szerokiego grona respondentów, co umożliwi poznanie różnorodnej opinii i zapewni kompleksowość analizy otrzymanych odpowiedzi.

5.3. Opis metody i narzędzia badawczego

Podmiotowy zakres badań obejmuje Agentów Ochrony zatrudnionych w firmie Komandos- Kraków. Zakres przedmiotowy to zbadanie zjawiska stresu organizacyjnego oraz jego oddziaływania na zachowania pracowników ochrony. Badanie będzie przeprowadzone na terenie firmy Komandos- Kraków w lipcu 2011 roku. Badaniem zostanie objętych pięćdziesięciu Agentów Ochrony, losowo wybranych spośród pozostałych pracowników organizacji, jako grupa reprezentatywna i na takiej próbie zostanie przeprowadzona statystyka i opracowane zostaną wyniki.

W celu weryfikacji postawionych hipotez opracowano sondaż diagnostyczny własnego autorstwa. Wybór kwestionariusza ankiety jako narzędzia badawczego, gwarantuje możliwość objęcia badaniem szerokiego grona respondentów oraz zapewnia anonimowość ankietowanym, co jest gwarancją rzetelności i szczerości udzielanych odpowiedzi. Opracowany na potrzeby badań kwestionariusz ankiety składa się z kilku części.

Na wstępie określono cel przeprowadzonych badań, a także uprzedzono respondentów o anonimowym charakterze badania. Następnie metryczka identyfikująca badanego ze względu na płeć, wiek, wykształcenie, stan cywilny oraz staż pracy w firmie. Część właściwa to 18 pytań podzielonych na trzy grupy. Część A ankiety ma na celu zidentyfikowanie czynników stresogennych, część B ankiety służy poznaniu rodzaju osobowości, część C ma na celu identyfikację ogólnego poziomu stanu psychofizycznego badanej grupy.

W formularzu ankiety dominowały pytania typu kafeteria, w których przedstawiono respondentom do wyboru różne możliwe warianty odpowiedzi. W badaniu zastosowano również pytania skale, które badały stopień i natężenie ocen ankietowanych.

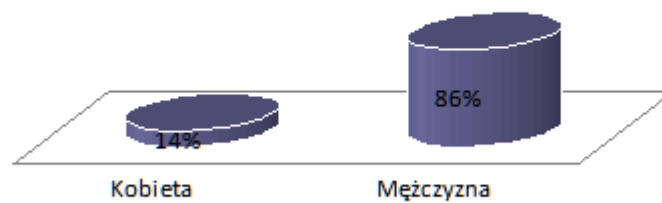
5.4. Analiza jakościowo – ilościowa wyników badań

5.4.1 Charakterystyka respondentów

Ankieta została przedłożona pracownikom Agencji Ochrony Komandos- Kraków. Badanie zostało przeprowadzone w oddziale w Krakowie. Badaniem objętych zostało 50 osób. Osoby te różnią się pod względem płci, wieku, poziomu wykształcenia, stanu cywilnego oraz stażu pracy w firmie, co prezentują poniższe wykresy.

Wśród respondentów przeważali mężczyźni w liczbie 43, którzy stanowili 86% badanej grupy. Podział ankietowanych według płci pokazuje wykres 1.

Podział respondentów według płci

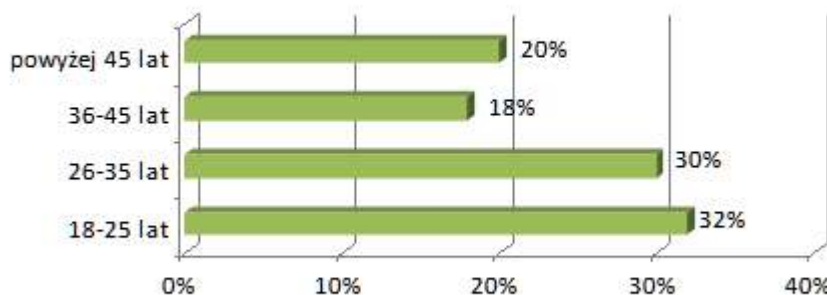


Wykres 1. Ankietyowani według płci

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety

Analizując wiek ankietyowanych można zauważyć, że przeważały osoby młode w przedziale wiekowym 18-35 lat. Osoby z dominujących przedziałów wiekowych (18-25 oraz 26-35lat) stanowiły 62% wszystkich ankietyowanych. Pozostały rozkład wiekowy był równomierny i wynosił odpowiednio 18% w przedziale do 36-45 lat oraz 18% dla przedziału wiekowego powyżej 45 lat. Wykres 2 obrazuje wiekowy podział respondentów.

Podział ankietyowanych według wieku



Wykres 2. Ankietyowani według wieku

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety

Respondenci udzielali także odpowiedzi na temat swojego wykształcenia. I tak: osoby o wykształceniu podstawowym stanowiły 26%, z wykształceniem średnim 68% - jest to grupa dominująca, a z wyższym 6%. Charakterystykę ankietyowanych według ich wykształcenia prezentuje wykres 3.

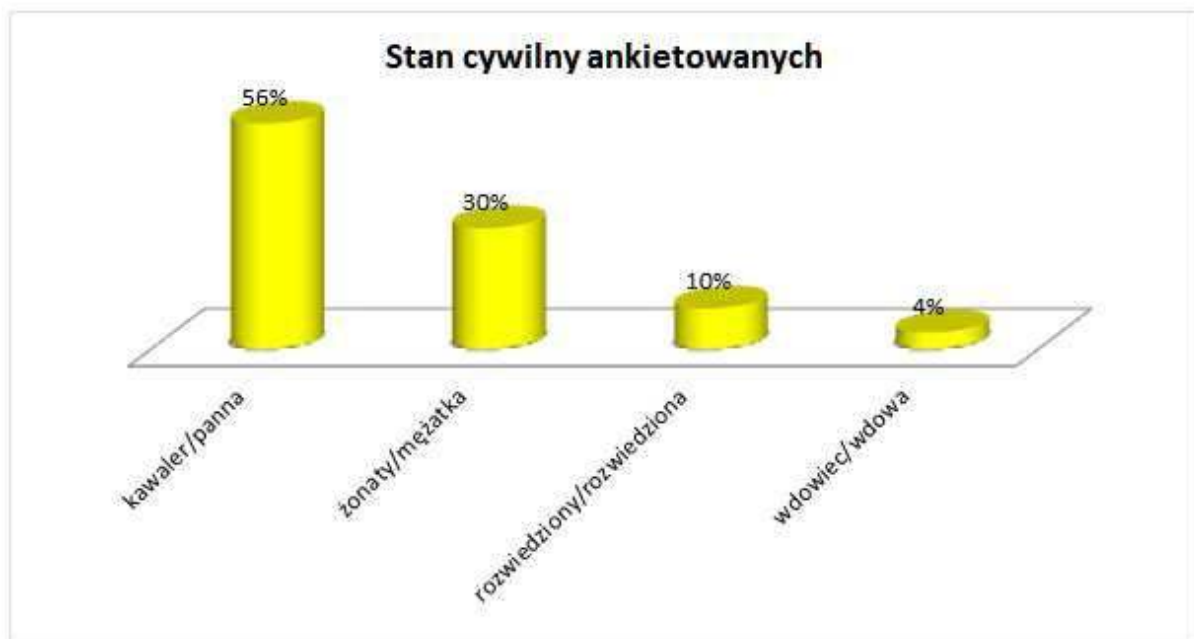
Podział respondentów według wykształcenia



Wykres 3. Respondenci według wykształcenia

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety

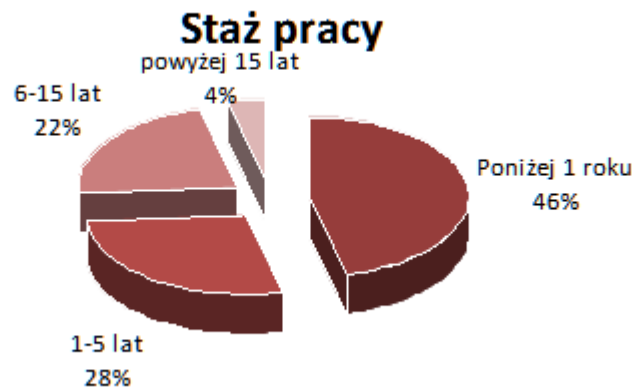
Analizując stan cywilny ankietowanych można zauważyć, że wśród respondentów przeważały osoby stanu wolnego tj. kawaler/panna i ta grupa stanowiła 56% ogółu badanych. Osoby żonate/zamężne stanowiły 30% badanej populacji, natomiast najmniejszy odsetek to osoby rozwiedzione oraz wdowcy/wdowa. Wykres 4 prezentuje podział ankietowanych według ich stanu cywilnego.



Wykres 4. Podział respondentów według stanu cywilnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety

W ankiecie pojawiło się również pytanie o staż pracy w firmie Komandos- Kraków. Dominującą grupę stanowią pracownicy o stażu pracy poniżej 1 roku – 46%. Natomiast staże pracy w pozostałych przedziałach kształtowały się następująco: 1-5lat -28%, 6-15lat - 22%, powyżej 15 lat – 4%. Zestawienie ankietowanych według ich stażu pracy pokazuje wykres 5.



Wykres 5. Podział ankietowanych według stażu pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety

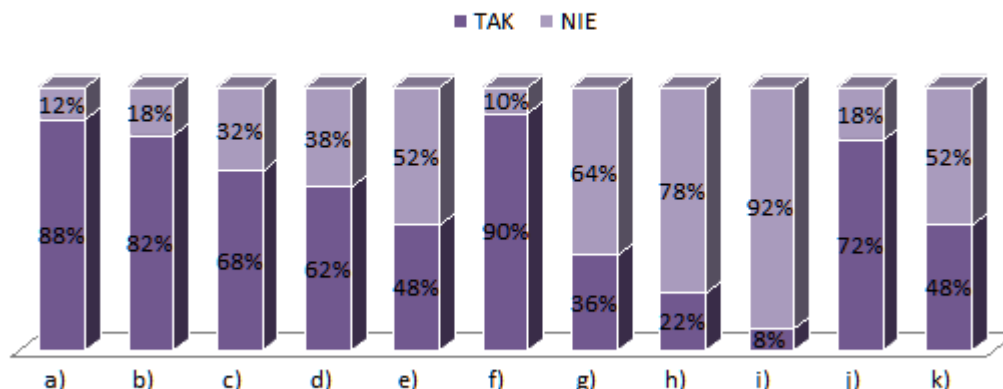
Analizując powyższe zestawienia można stwierdzić, iż pracownicy Komandos- Kraków to przeważnie mężczyźni w wieku 18-35 lat, stanu wolnego i z wykształceniem średnim. Ich staż pracy w badanej firmie jest krótszy niż rok.

5.4.2. Interpretacja wyników badań

Za pomocą narzędzia badawczego jakim jest ankieta przeprowadzono wywiady osobiste z respondentami. Poniżej przedstawiono wyniki badań.

Pierwsze pytanie miało na celu identyfikację warunków pracy w Agencji Ochrony. Zgodnie z odpowiedziami pracownik Agencji Ochrony pracuje w specyficznych warunkach, adekwatnych do wykonywanego zawodu, o czym świadczą udzielone odpowiedzi tj. ma ciągły kontakt z bronią (90% twierdzących odpowiedzi), musi być skoncentrowany i stale zachować czujność (88%) oraz jest odpowiedzialny za życie i zdrowie innych ludzi (82%). Istotną kwestią jest również umiejętność szybkiego podejmowania decyzji, którą wskazało 68% respondentów. Warto zwrócić uwagę na fakt, iż 72% badanych twierdzi, że wykonywany przez nich zawód jest niedoceniany i posiada niski prestiż społeczny. Opinie na temat warunków pracy w Agencji Ochrony prezentuje wykres i tabela poniżej.

Warunki pracy



Wykres 6. Opinie respondentów nt warunków pracy w Agencji Ochrony
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety

Tabela 26. Opinie respondentów nt warunków pracy w Agencji Ochrony

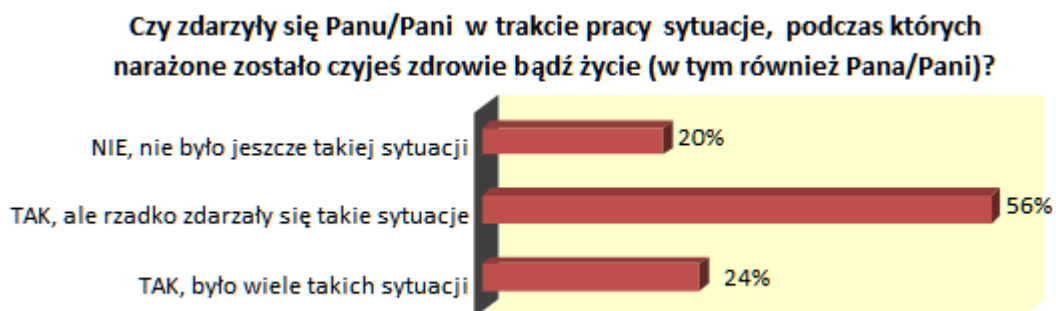
Czy któreś z niżej wymienionych cech charakteryzują Pana(i) warunki pracy?	TAK	NIE	Liczba odpowiedzi
a) - konieczność ciągłego skupienia uwagi, zachowania czujności	44 (88%)	6 (12%)	50
b) - odpowiedzialność za zdrowie, życie, przyszłość innych ludzi	41 (82%)	9 (18%)	50
c) - konieczność podejmowania szybkich decyzji	34 (68%)	16 (32%)	50
d) - wykonywanie prostych, monottonnych czynności	31 (62%)	29 (58%)	50
e) - sztywne, niezmiennne godziny pracy	24 (48%)	26 (52%)	50
f) - ciągły kontakt z bronią	45 (90%)	5 (10%)	50
g) - niemożność decydowania przez pracownika o przerwie w pracy	18 (36%)	32 (64%)	50
h) - niesprecyzowane obowiązki pracownika	11 (22%)	39 (78%)	50
i) - brak wiedzy nt sposobu wykonywania pracy	4 (8%)	46 (92%)	50
j) - niski prestiż społeczny zawodu - brak szacunku, uznania	36 (72%)	14 (28%)	50
k) - konieczność pracy w nadgodzinach	24 (48%)	26 (52%)	50

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety

Wskazane przez respondentów dominujące odpowiedzi są niejako atrybutem zawodu ochroniarza. Otrzymane wyniki wskazują, iż zawód ochroniarza wymaga silnej koncentracji i opanowania, gdyż wiąże się z ciągłym kontaktem z bronią. Ponadto pracownik ochrony dba również o bezpieczeństwo innych osób, tak więc spoczywa na nim duża odpowiedzialność.

Wymagania pracy w Agencji Ochrony są wysokie, nie idzie to jednak w parze z szacunkiem społecznym w stosunku do tej grupy zawodowej.

Kolejne pytanie poruszało kwestię sytuacji zagrożenia życia bądź zdrowia ludzkiego. Zgodnie z udzielonymi odpowiedziami pracownicy ochrony mają do czynienia w swojej pracy z tego typu sytuacjami, o czym świadczy 80% pozytywnych odpowiedzi na postawione w ankiecie pytanie. Jedynie 20% badanych nigdy nie miało do czynienia z sytuacją narażenia zdrowia, co obrazuje wykres 7.



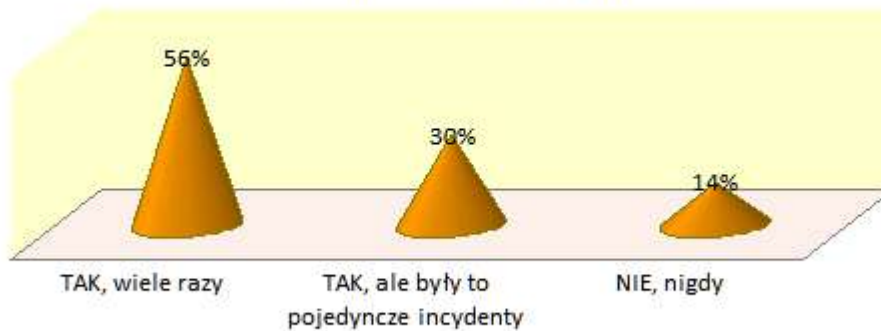
Wykres 7. Sytuacje zagrożenia życia bądź zdrowia ludzkiego.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety

Zagrożenie życia ludzkiego, z jakim spotykają się pracownicy ochrony w swej codziennej pracy, jest kolejną cechą charakterystyczną pracy w Agencji Ochrony. Zaprezentowane powyżej wyniki potwierdzają trudne i niejednokrotnie niebezpieczne warunki i sytuacje, z jakimi mają do czynienia pracownicy ochrony.

Kolejny aspekt badania poruszał kwestię szacunku społecznego dotyczącego zawodu ochroniarza. Odpowiedzi badanych pracowników ochrony wskazują, że 56% z nich często spotykało się z wyzwiskami w związku z wykonywanym zawodem, a wśród 30% były to tylko pojedyncze incydenty. Zaledwie 14% respondentów nie doświadczyło w swej pracy żadnych obrażających słów. Wykres 8 obrazuje odpowiedzi respondentów na temat szacunku innych ludzi do pracowników ochrony.

Czy zdarzyło się kiedyś, że ktoś o brzucał Pana/Panią wyzwiskami ze względu na zawód jaki Pan/Pani wykonuje?



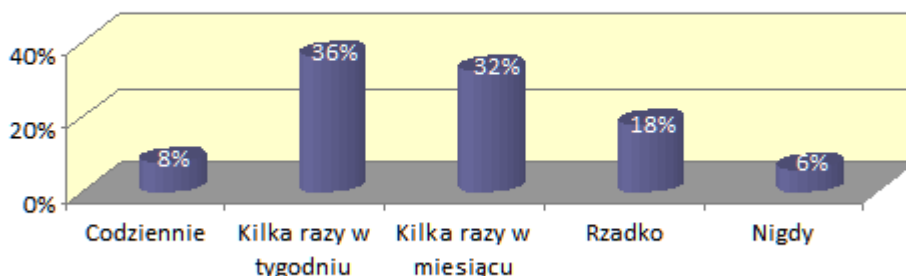
Wykres 8. Szacunek społeczny dot. zawodu ochroniarza

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety

Powyższa analiza jednoznacznie wskazuje, iż zawód ochroniarza nie wiąże się z uznaniem społecznym. 86% pozytywnych odpowiedzi na temat sytuacji obrażania pracownika ochrony potwierdza fakt, iż osoby wykonujące ten zawód często spotykają się z brakiem szacunku i arogancją. Pomimo, iż służą oni pomocą innym, dbając o ich bezpieczeństwo, to niestety nie jest to adekwatne do szacunku i uznania społecznego.

Następne pytanie ankietowe dotyczyło częstotliwości występowania stresu w zawodzie ochroniarza. Według udzielonych odpowiedzi stres towarzyszy pracownikowi Agencji Ochrony najczęściej kilka razy w tygodniu – 36% odpowiedzi oraz kilka razy w miesiącu – 32% odpowiedzi badanych osób. Dla 8% respondentów stres jest codziennym towarzyszem wykonywanego zawodu. Zaledwie dla 6% wykonywany zawód ochroniarza jest bezstresowy, co prezentuje wykres 9.

Częstotliwość występowania stresu zawodowego w Agencji Ochrony

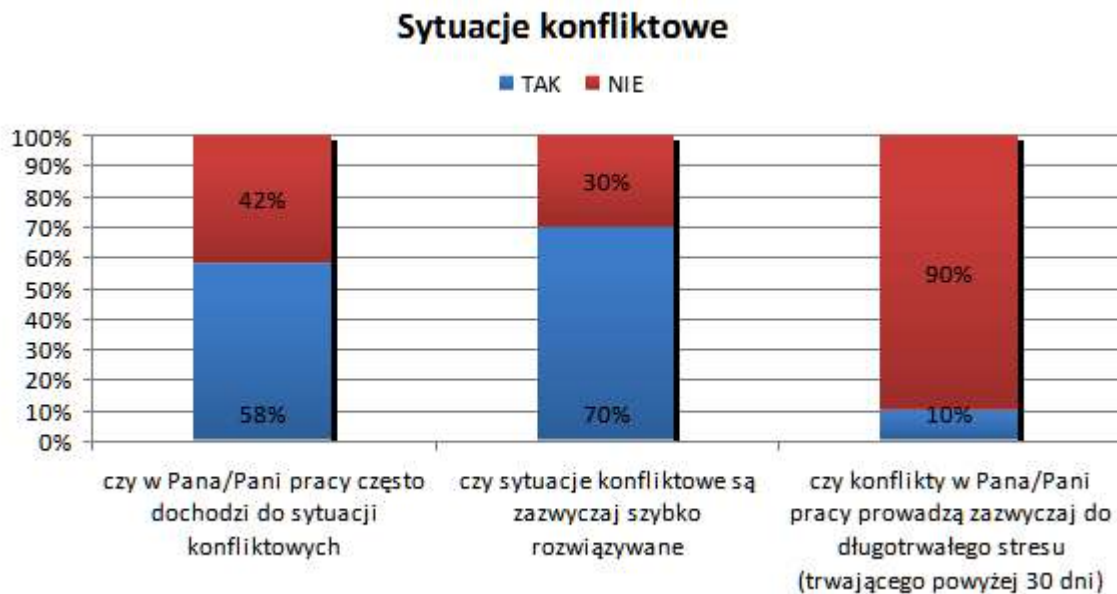


Wykres 9. Częstotliwość występowania stresu w AO

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety

Udzielone przez respondentów odpowiedzi pokazują, że zawód ochroniarza należy do zawodów o wzmożonej częstotliwości występowania stresu.

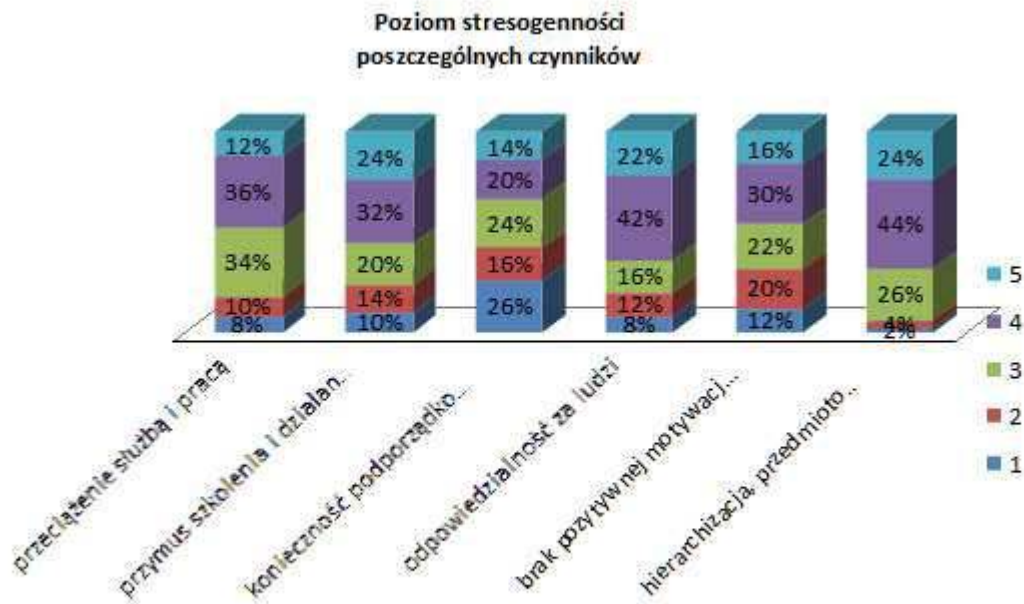
W ankiecie pojawiło się również pytanie dotyczące sytuacji konfliktowych. Ponad połowa badanych osób (58%) stwierdziła, że konflikty są częstym zjawiskiem. Jednak według 70% respondentów są one szybko rozwiązywane i nie przyczyniają się do długotrwałego stresu. Rozkład udzielonych odpowiedzi świadczy o doskonałym przygotowaniu i umiejętności zażegnania zaistniałej sytuacji stresowej, a szczegółowe wyniki uzyskanych odpowiedzi prezentuje wykres 10.



Wykres 10. Sytuacje konfliktowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety

Kolejny aspekt badania dotyczył poziomu stresogenności takich czynników jak: przeciążenie pracą; przymus szkolenia i działania z bronią; konieczność podporządkowania się, działanie na rozkaz; odpowiedzialność za ludzi; brak pozytywnej motywacji do pracy; hierarchizacja; przedmiotowe traktowanie. Wśród czynników o najwyższym stopniu stresogenności - 5 i 4 znalazły się: przedmiotowe traktowanie (68%), odpowiedzialność za ludzi (64%), oraz kontakt z bronią (56%). Dla blisko połowy ankietowanych wysoki współczynnik stresogenności ma również przeciążenie pracą oraz brak pozytywnej motywacji. Natomiast najmniej stresującym czynnikiem jest konieczność podporządkowania się i działania na rozkaz. Stopień stresogenności poszczególnych czynników prezentuje wykres 11.



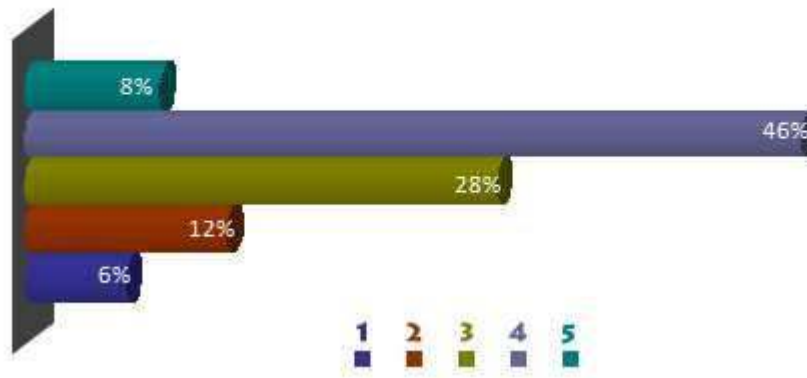
Wykres 11. Główne stresory w AO

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety

Otrzymane wyniki potwierdzają po raz kolejny brak szacunku, z jakim spotykają się pracownicy ochrony. Ponadto czynnik ten jest wręcz postrzegany przez badanych na wyższym poziomie stresogenności aniżeli pozostałe główne czynniki stresogenne tj.: odpowiedzialność za ludzi, czy kontaktem z bronią. Takie odpowiedzi skłaniają do refleksji, gdyż niedocenywanie pracy i przedmiotowe traktowanie mogą wpływać na całokształt pracy, ograniczając zaangażowanie i prowadząc nawet do wypalenia zawodowego.

Kolejne pytanie stanowi niejako podsumowanie dotychczasowych pytań i odnosi się do ogólnie odczuwalnego poziomu stresu związanego z pracą w AO. Zastosowano pięciostopniową skalę natężenia stresu, gdzie 1-bezstresową, a 5-duży poziom stresu. Dominującą odpowiedzią wśród ankietowanych osób był wysoki poziom stresu 4, którą wskazało 46% badanych. Stres na średnim poziomie odczuwa 28% respondentów. Natomiast dla 8% praca w AO wiąże się z silnym stresem a z drugiej strony 6% twierdzi, że praca ochroniarza jest dla nich bezstresowa. Szczegółowy rozkład opinii o stopniu natężenia stresu w miejscu pracy prezentuje wykres 12.

Poziom stresu w miejscu pracy



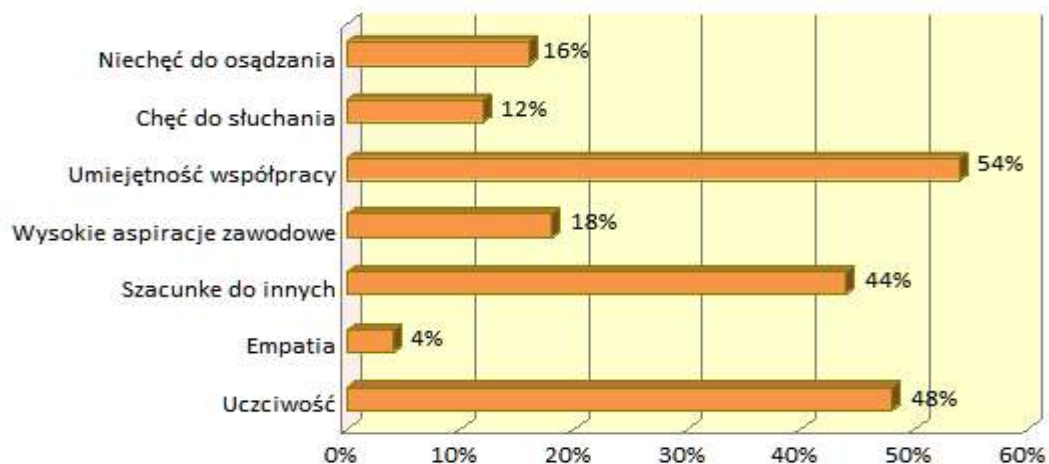
Wykres 12. Poziom stresu w AO

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety

Jak wynika z analizy udzielonych przez badanych odpowiedzi możemy stwierdzić, iż zawód ochroniarza należy zaliczyć do zawodów o podwyższonym poziomie stresu.

Kolejny etap ankiety miał na celu identyfikację typu osobowości i reakcji respondentów w obliczu sytuacji stresowej. W pierwszym pytaniu w tej części respondenci mieli za zadanie wskazać dwie odpowiedzi, które najwierniej odwzorowują ich cechy charakteru. Najczęstszymi odpowiedziami były umiejętność współpracy – wskazana przez 54% badanych oraz uczciwość (48%) i szacunek do innych (44%). Charakterystykę cech osobowości pracowników ochrony prezentuje wykres 13.

Cechy charakteru

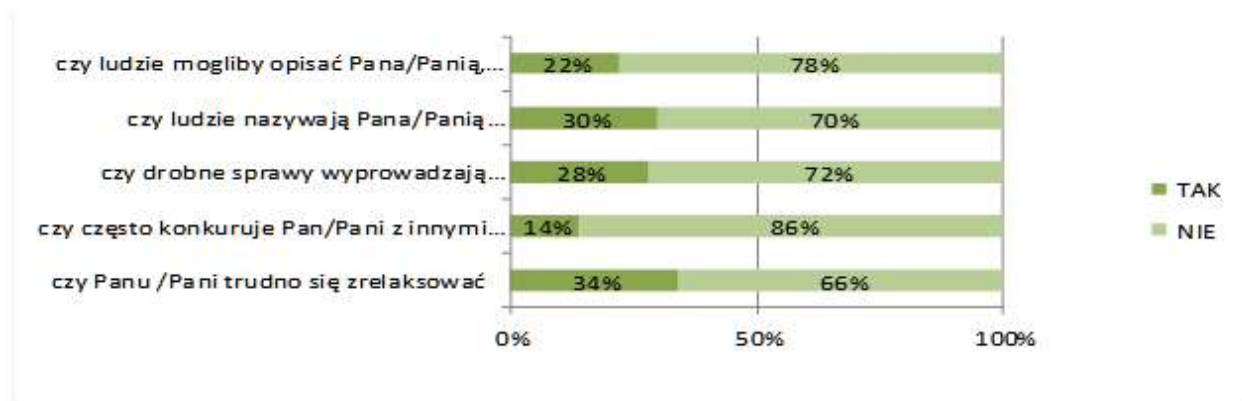


Wykres 13. Cechy charakteru pracowników ochrony

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety

Udzielone przez badanych odpowiedzi pokazują, że w zawodzie ochroniarza ważna jest wzajemna współpraca. Charakter wykonywanych zadań wymusza na nich działalność w grupie, tak więc zespołowość i wzajemne wsparcie, stanowią wartości najważniejsze. Istotną kwestię pełni również szacunek, który często nie jest okazywany pracownikom ochrony, a jak pokazują badania cecha ta stanowi dla nich ważną wartość.

Kolejne pytania mają na celu poznanie typu osobowości pracowników AO – (osobowość A⁹⁴, osobowość B⁹⁵). W rozważanym pytaniu respondenci mieli wskazać czy pewne zachowania są adekwatne do nich samych, czy też są sprzeczne z ich naturą i osobowością. Warto zwrócić uwagę, iż zdecydowana większość badanych pracowników ochrony wypowiedziała się negatywnie na postawione pytania, odrzucając tym samym wzory zachowań odpowiadające typowi osobowości A. szczegółowa analiza odpowiedzi respondentów zaprezentowana została na wykresie 14.



Wykres 14. Osobowość A

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety

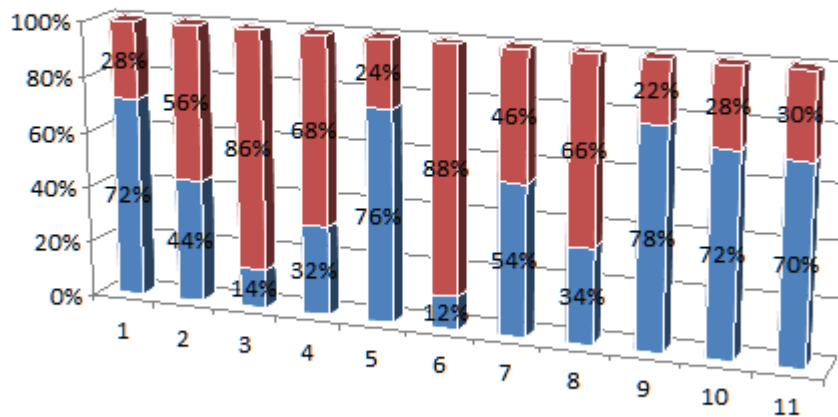
Powyższa analiza pokazuje, że respondenci w zdecydowanej większości odrzucają zachowania charakterystyczne dla typu osobowości A. Negatywne odpowiedzi na powyższe stwierdzenia pokazują, iż wśród ankietowanych osób przeważają typy B.

W następnym pytaniu zawarto szereg szczegółowych pytań dotyczących zmiennych modyfikujących przebieg reakcji stresowej. Punkty od 1- 8 dotyczą modyfikatorów wewnętrznych (związanych z osobowością, charakterem, temperamentem). Punkty 9-11 dotyczą modyfikatorów zewnętrznych (społecznych).

⁹⁴ **Osobowość typu A.** Osoby takie cechuje niecierpliwość, życie w ciągłym pośpiechu, ambicja i współzawodnictwo, silna chęć dominacji oraz rywalizacji, a nawet wrogość i niechęć do innych. Ludzie posiadający osobowość typu A są szczególnie narażeni na stres.

⁹⁵ **Osobowość typu B.** Osoby takie z natury są przeciwieństwem osobowości typu A, cechuje je cierpliwość, podatność na wpływ, poczucie czasu jest dla nich drugorzędym zjawiskiem. Ludzie posiadający osobowość typu B mają o wiele niższy poziom stresu niż ludzie posiadający typ osobowości B.

Zachowania w obliczu stresu psychologicznego



Wykres 15. Modyfikatory przebiegu reakcji stresowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety

Tabela 27. Modyfikatory przebiegu reakcji stresowej

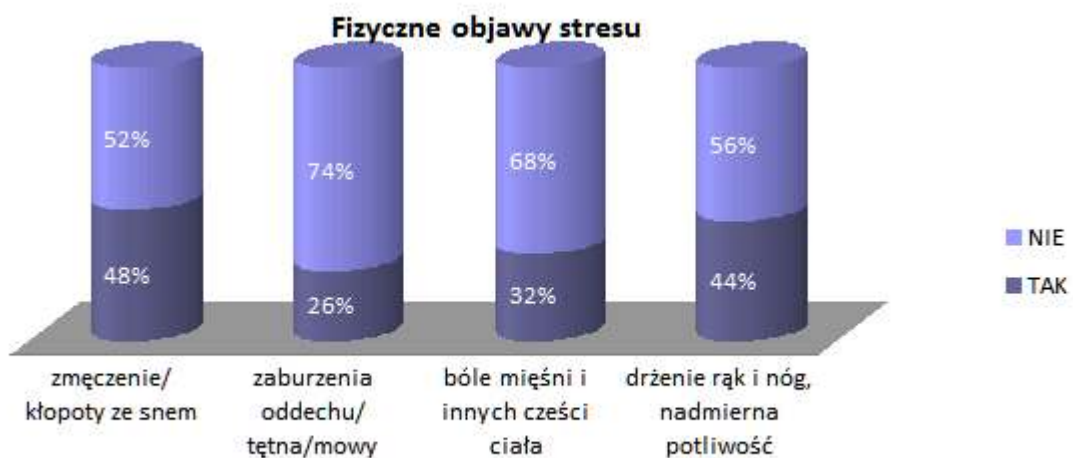
Lp.	Pytanie	Tak	Nie
1	Wykazują ogromny entuzjazm i zaangażowanie w osiągnięciu zamierzonych celów	72%	28%
2	Nie obchodzą mnie efekty działań innych	44%	56%
3	Próbuję narzucać swoją wolę innym	14%	86%
4	Udaję, że konflikt mnie w żaden sposób nie dotyczy	32%	68%
5	Mam bardzo dobre zdanie o sobie i o tym, co robię	76%	24%
6	Wszystko dookoła wywołuje u mnie uczucie zmęczenia	12%	88%
7	Za wszelką cenę staram się unikać konfliktów z innymi	54%	46%
8	Za wszelką cenę staram się zawsze zwyciężać	34%	66%
9	Mogę zawsze liczyć na pomoc kolegów w sytuacji dla mnie trudnej	78%	22%
10	Mogę zawsze liczyć na pomoc przełożonych w sytuacji dla mnie trudnej	72%	28%
11	Moja rodzina i przyjaciele wspierają mnie w tym, co robię	70%	30%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety

Analizując odpowiedzi ankietowanych można stwierdzić, iż są to osoby entuzjastyczne i zaangażowane w to co robią (72%), nieuciekające od sytuacji konfliktowych (68%), mające wysoką samoocenę (66%). Ponadto osoby badane starają się nie narzucać swojej woli innym (86%), a więc stawiają na współpracę i wzajemne wsparcie, na które mogą liczyć zarówno w pracy - ze strony kolegów (78%), jak i przełożonych (72%), jak również

na gruncie rodzinny (70%). Wszystkie te czynniki sprawiają, iż badani są odporni na sytuacje stresowe i nie popadają w przygnębienie w obliczu stresu, czy niepowodzenia (88%) .

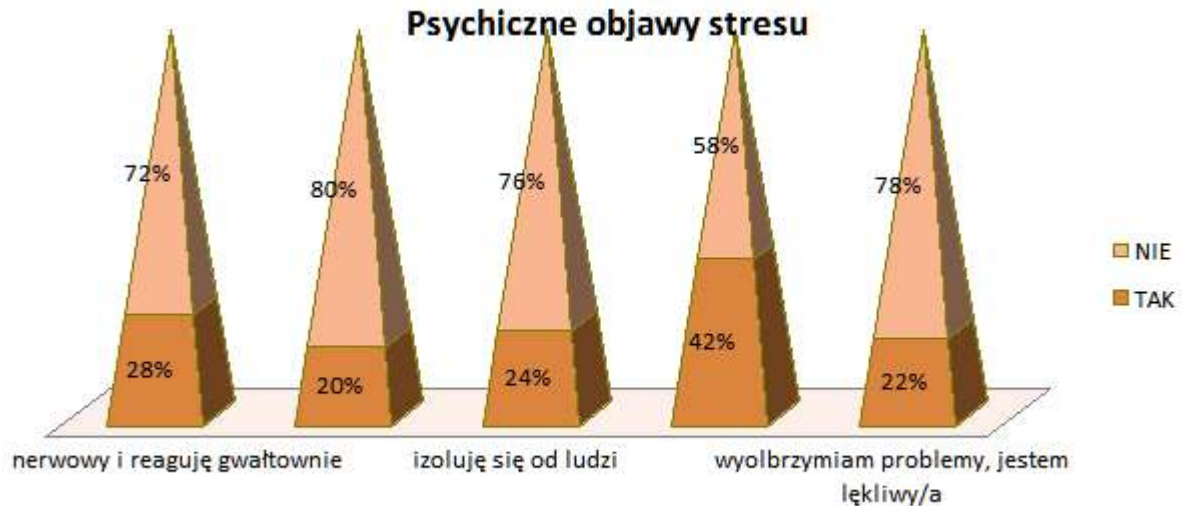
Kolejny aspekt badania poruszał kwestie objawów stresu, zarówno fizycznych , jak i psychicznych. Wśród fizycznych objawów stresu pracownicy Agencji Ochrony najczęściej wymieniają zmęczenie i kłopoty ze snem (48%) oraz nadmierną potliwość i drżenie kończyn (44%). Objawy takie jak bóle mięśni innych części ciała wskazało 32% badanych. Do najrzadszych objawów stresu pracownicy ochrony zaliczają zaburzenia oddechu i mowy wskazane przez 26% ankietowanych. Fizyczne objawy stresu obrazuje wykres 16.



Wykres 16. Fizyczne objawy stresu

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety

Analizując psychiczne objawy stresu pracowników Agencji Ochrony można stwierdzić, że w obliczu czynnika stresogennego ankietowani najczęściej nie potrafią skoncentrować się na powierzonym zadaniu (42%). Blisko 1/3 respondentów staje się nerwowa i często reaguje gwałtownie. Pozostałe odpowiedzi tj.: izolacja od ludzi, wyolbrzymienie problemów, czy popadanie w depresję zostały wskazane przez zbliżoną liczbę badanych i wynosiły odpowiednio -24%, 22% i 20%. Rozkład odpowiedzi ankietowanych na temat fizycznych objawów stresu prezentuje wykres 17.



Wykres 17. Psychiczne objawy stresu

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety

Analizując objawy zarówno psychiczne jak i fizyczne można zauważyć, że stres determinuje całokształt zachowań pracownika ochrony, oddziałując zarówno na zawodową sferę jak i życie osobiste. Przede wszystkim wpływa na efektywność jego działań, poprzez spadek koncentracji, a nawet prowadzi do reakcji gwałtownych. Ponadto przedkłada się na ogólne zmęczenie organizmu, które ostatecznie skutkuje zaburzeniem snu.

W przeprowadzonym badaniu poproszono ankietowanych o wyrażenie opinii na temat sposobów przezwycięzania stresu. Respondenci najczęściej akceptują zaistniałą sytuację (40%) oraz tłumią emocje i starają się ukryć swój stres (32%). Ponadto rozładowują stres z jakim spotykają się w pracy uprawiając sport (22%) bądź uciekając się do innych osobistych zainteresowań (20%). Warto również zwrócić uwagę, iż 14% badanych zażywa tabletki uspokajające a 6% idzie na zwolnieni lekarskie i taki sam odsetek ucieka się do zachowań agresywnych. Te ostatnie symptomy zachowań w obliczu stresu może sugerować pewne problemy i przeciążenie ankietowanych, którzy niestety przegrywają w konfrontacji z czynnikiem stresogennym. Szczegółowa analiza sposobów radzenia sobie ze stresem prezentuje wykres 18.



Wykres 18. Sposoby radzenia sobie ze stresem

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety

Powyższa analiza pokazuje, że respondenci w zdecydowanej większości nie rozładowują stresu, lecz po prostu akceptują go, lub w ogóle nie okazują zdenerwowania. Jest to taktyka mało skuteczna, gdyż w dłuższym okresie prowadzi do nawarstwienia się negatywnych emocji i ostatecznego przeciążenia stresem. Skutkiem tego może być zupełne zubożenie na jakikolwiek czynnik stresogenny i prowadzić do ogólnej „obojętności emocjonalnej”. Z drugiej strony tłumienie emocji może prowadzić do zbyt dużej kumulacji negatywnych emocji i skutkować załamaniem nerwowym, czy depresją.

Następny etap badania miał za zadanie zdiagnozować ogólny stan psychofizyczny ankietowanych pracowników Agencji Ochrony Komandos- Kraków. Pierwsze pytanie w tej części dotyczyło odczuwalnych przez respondentów skutków stresu w pracy. Dominującą odpowiedzią wśród badanych okazała się rezygnacja i zubożenie, wskazane przez 54% osób. Ponad 1/3 czuje się wyobcowana oraz skarży się na dolegliwości somatyczne tj. bóle brzucha, głowy. 28% respondentów czuje chroniczne zmęczenie i wyczerpanie. W przypadku 14% badanych stres jest przyczyną konfliktowości i agresywnych zachowań, a u 10% prowadzi do lęku. Wśród odpowiedzi pojawiła się również odpowiedź o braku skutków stresu, wskazana przez 1 osobę. Analizę skutków stresu obrazuje wykres 19.

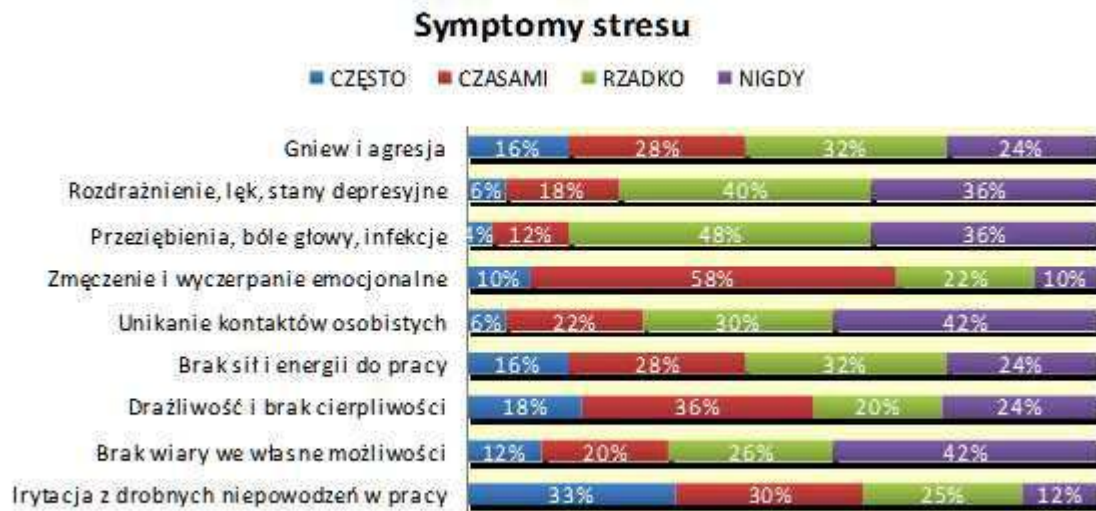


Wykres 19. Skutki stresu w miejscu pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety

Otrzymane wyniki na powyższe pytanie pokazują, że stres prowadzi głównie do rezygnacji i zubożenia oraz objawia się bólami somatycznymi. Jak łatwo zauważyć są to symptomy wyczerpania emocjonalnego, które jest pierwszym etapem zjawiska wypalenia zawodowego.

Kolejne pytanie diagnozuje częstotliwość występowania symptomów stresu, związanego z istniejącymi w miejscu pracy czynnikami stresogennymi. Najczęściej respondenci wskazywali irytację z drobnych niepowodzeń, jako czynnik, z którym często doświadczają będąc w pracy. Ponadto częstym objawem jest drażliwość i brak cierpliwości (18%), które prowadzą do gniewu i agresji (16%), a w konsekwencji skutkują brakiem sił i energii do pracy (16%). Istotną kwestie stanowi fakt, iż ponad połowa respondentów czuje się wyczerpana emocjonalnie. Warto również zauważyć, że w pracy badani cechują się silną wiarą we własne możliwości i nie unikają kontaktów z innymi. Szczegółowy rozkład częstotliwości występowania symptomów stresu w miejscu pracy prezentuje wykres 20.



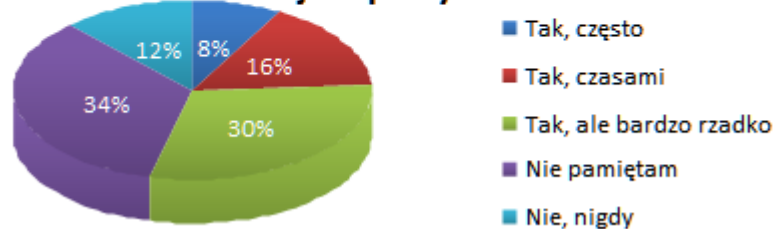
Wykres 20. Częstotliwość występowania symptomów stresu w miejscu pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety

Warto zwrócić szczególną uwagę na symptomy, które pracownicy najczęściej doświadczają. Pomimo, iż w ogólnym rozrachunku osoby te stanowią niski odsetek ankietowanych, to jednak powinno to skłonić do refleksji nad ogólnym stanem psychofizycznym tych osób. Objawy stresu, które często się objawiają stanowią sygnał, o możliwym przeciążeniu pracą.

W badaniu poruszono również aspekt unikania pracy z powodu stresu, poprzez branie urlopu bądź korzystanie ze zwolnienia lekarskiego. Najwięcej respondentów rzadko unikało pracy z powodu stresu - (34%). 1/3 badanych nie pamięta czy stres zmusił ich do absencji w pracy. Najważniejszy jednak jest fakt, że ponad połowa badanych odpowiedziała twierdząco na zadane pytanie co pokazuje wykres 21.

**Czy zdarzyło się Panu/Pani brać urlop lub
korzystać ze zwolnienia lekarskiego z powodu
stresu
w miejscu pracy?**

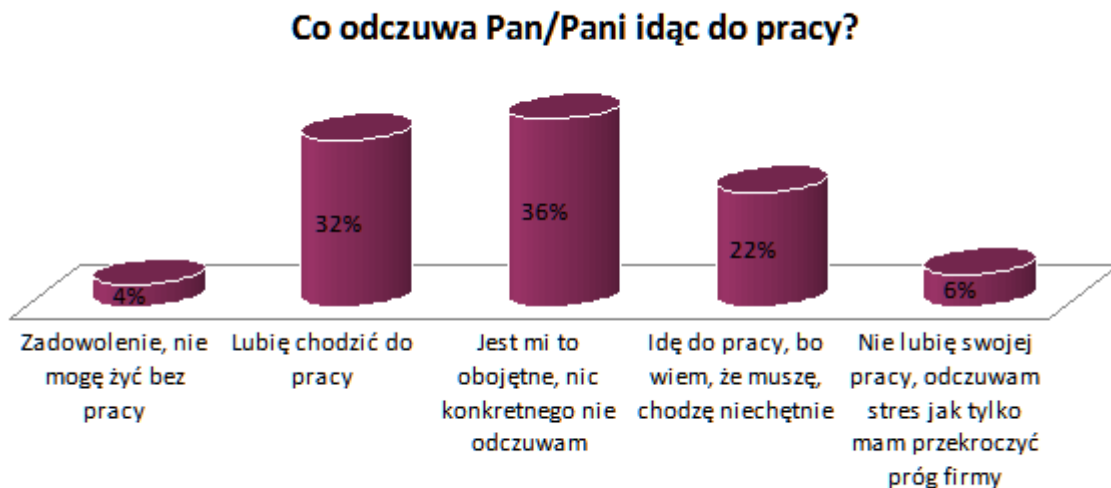


Wykres 21. Absencja w pracy z powodu stresu

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety

Ponad połowa twierdzących odpowiedzi dotyczących absencji w pracy z powodu stresu jest potwierdzeniem, że zawód ochroniarza charakteryzuje się podwyższonym obciążeniem stresowym, z którym niestety nie wszyscy pracownicy potrafią sobie poradzić.

Kolejne pytanie porusza kwestię nastawienia i osobistych odczuć ankietowanych w stosunku do wykonywanej pracy. Największy procent badanych – 36% stwierdziło, iż ich nastawienie do pracy jest obojętne. Zbliżona liczba respondentów wyraziła się pozytywnie o swojej pracy -32% lubi chodzić do pracy, a 4% nie wyobraża sobie bez niej życia. Z drugiej jednak strony mamy osoby, które chodzą niechętnie do swojej pracy i robią to tylko z konieczności (22%) oraz osoby, które wręcz nie lubią swojej pracy (6%) a praca jest dla nich dużym stresem.



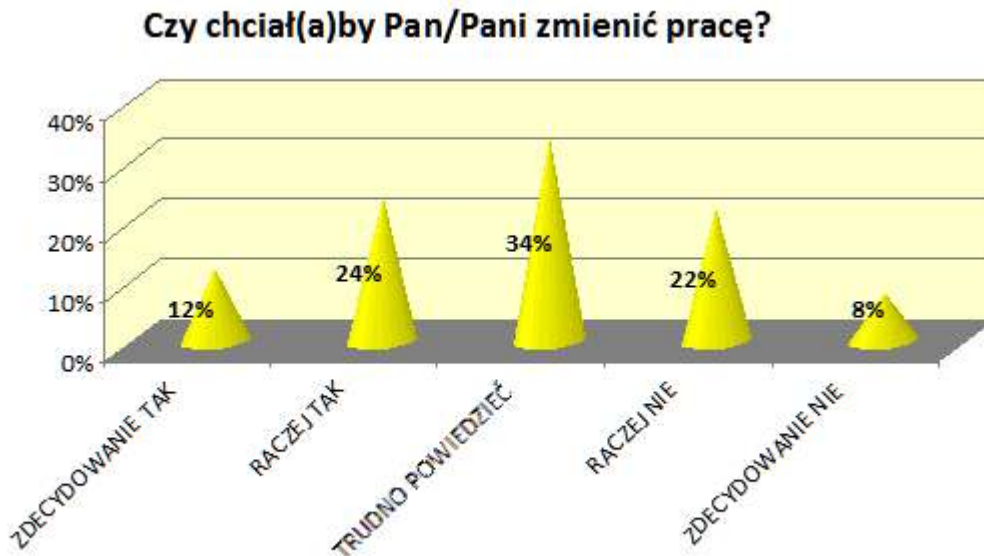
Wykres 22. Stosunek do pracy w AO

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety

Dominująca odpowiedź o obojętnym nastawieniu do wykonywanej pracy sugeruje brak przywiązania zawodowego. Takie podejście może negatywnie oddziaływać na efektywność i jakość realizacji powierzonych zadań. Badanie ujawniło również osoby o bardzo negatywnym nastawieniu, które jednak z powodu braku alternatywy zmiany pracy, muszą nadal pracować w Agencji Ochrony. Obnaża to przykrą rzeczywistość, w której wysokie bezrobocie, pozbawia możliwości wyboru i pracy miejsca adekwatnego do osobistych predyspozycji.

Ostatnie pytanie stanowiące podsumowanie przeprowadzonej ankiety odnosi się do alternatywy zmiany pracy. Wśród badanych dominowała opinia niezdecydowania, którą wskazało 34% ankietowanych osób. Ważny jest fakt, iż więcej było osób, które pozytywnie

odpowiedziały na możliwość zmiany pracy 36%, aniżeli tych, którzy nie skorzystaliby z możliwości zmiany pracy (30%).



Wykres 23. Opinia nt możliwości zmiany pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety

Niezdecydowanie w konsekwencji może prowadzić do zmiany pracy, jeśli tylko nadarzy się taka możliwość.

Podsumowując można stwierdzić, iż w wyniku przeprowadzonych badań rozwiązano postawione sobie problemy badawcze oraz dokonano weryfikacji przyjętych hipotez. W wyniku analizy potwierdzono przyjętą tezę, iż praca w Agencji Ochrony charakteryzuje się wysokim poziomem stresu. Co ważne najważniejszym stresorem okazała się hierarchizacja i przedmiotowe traktowanie oraz bezpośredni kontakt z bronią. Jak pokazały przeprowadzone badania charakter pracy wymaga od pracowników przede wszystkim pełnej koncentracji i czujności. Specyfika wykonywanych działań sprawia, iż na agencji ochrony spoczywa odpowiedzialność za bezpieczeństwo oraz życie i zdrowie ludzi. Duże wymagania zawodowe nie są jednak adekwatne do szacunku społecznego zawodu ochroniarza. Pracownicy Agencji Ochrony są narażeni na wiele sytuacji stresowych, jednak wśród badanych dominują osoby reprezentujące osobowość typu B, które potrafią radzić sobie z sytuacjami stresowymi. Ponadto osoby tego typu stawiają na wzajemne wsparcie i współpracę, a jest to wartość priorytetowa przy zespołowym wykonywaniu zadań. Stres jest jednak nieunikniony i często odbija się na efektywności wykonywanych zadań, poprzez obniżenie umiejętności koncentracji. Prowadzi również do zaburzeń snu i ogólnego poczucia zmęczenia.

Respondenci w zdecydowanej większości to osoby opanowane, które akceptują zaistniałą sytuację zawodową i związany z nim stres, bądź nie okazują zdenerwowania – tłumiąc negatywne emocje. Taka zachowanie w dłuższym czasie prowadzić może do kumulacji stresu i przeciążenia emocjonalnego. Skutkiem tego może być zubożenie i zupełne zatracenie sensu wykonywanej pracy, a od tego dzieli nas tylko krok do wypalenia zawodowego.

5.4.3. Analiza wyników badań pod kątem weryfikacji postawionych hipotez

Pierwsza hipoteza szczegółowa brzmiała: „Głównymi czynnikami stresogennymi w Agencji Ochrony są: ciągły kontakt z bronią oraz odpowiedzialność za zdrowie i życie innych ludzi”. W celu weryfikacji czy postawiona teza jest prawdziwa, czy też fałszywa opracowano pytania zawarte w ankiecie, które miały rozwiązać ten problem. Pierwsze pytanie miało na celu zidentyfikować charakterystyczne warunki pracy w Agencji Ochrony, dzięki którym możemy rozpatrywać czynniki wywołujące stres. Analiza wyników odpowiedzi dotyczących warunków pracy ochroniarza jednoznacznie wskazała jako cechy charakterystyczne kontakt z bronią, zachowanie czujności, odpowiedzialność za ludzi oraz brak szacunku społecznego. Te spostrzeżenia już sugerują, że czynniki wskazane w tezie na pewno są atrybutami pracy agenta ochrony i pozwolą nam zidentyfikować czynniki o najwyższym poziomie stresogenności. Potwierdzeniem faktu, iż w swej pracy ochroniarze są odpowiedzialni za życie ludzkie jest 80% pozytywnych odpowiedzi badanych na pytanie: „czy zdarzyły się Panu/Pani w trakcie pracy sytuacje podczas, których narażone zostało czyjeś zdrowie bądź życie (w tym również Pana/Pani)?”. W kolejnym pytaniu respondenci również potwierdzili wskazaną wcześniej cechę charakterystyczną ich pracy tj. brak szacunku społecznego, gdyż 86% ankietowanych spotkała się z obelgami w związku z zawodem, jaki wykonują. Tak specyficzne warunki pracy oddziałują na częstotliwość odczuwanego stresu przez 76% badanych, którzy doświadczają stresu regularnie od codziennego zestresowania do stresu występującego kilka razy w miesiącu. Powyższe pytania przekonują nas o słuszności postawionej tezy, gdyż ukazują specyficzne a jednocześnie bardzo trudne warunki pracy ochroniarza, które oddziałują na niego, wywołując stres o silnym natężeniu. Rozstrzygnięcie, które z czynników najsilniej generuje stres umożliwiła analiza wyników odpowiedzi na pytanie dotyczące interakcji pomiędzy poszczególnymi czynnikami a skalą natężenia stresu, jaki te czynniki wywołują. Zgodnie z naszymi rozważaniami, głównymi generatorami stresu okazały się: przedmiotowe traktowanie (68%), odpowiedzialność za ludzi (64%), oraz kontakt z bronią (56%). Nasza teza została, więc potwierdzona a dodatkowo rozszerzona o bardzo

ważny czynnik, jakim jest wspomniany wcześniej brak szacunku w stosunku do zawodu ochroniarza.

W wyniku przeprowadzonego badania hipoteza szczegółowa: „Głównymi czynnikami stresogennymi w Agencji Ochrony są: ciągły kontakt z bronią oraz odpowiedzialność za zdrowie i życie innych ludzi” została pozytywnie zweryfikowana i dodatkowo uległa modyfikacji. Jak pokazały analiza wyników ankiety przyjęta teza, została rozszerzona o jeszcze jeden determinant stresu, jakim jest przedmiotowe traktowanie. Co więcej hierarchizacja poziomu stresogenności również uległa zmianie, gdyż to właśnie ten dodatkowy czynnik – przedmiotowe traktowanie, generuje stres o najsilniejszym natężeniu. W drugiej kolejności znalazła się odpowiedzialność za zdrowie i życie ludzi, a dopiero w trzeciej kolejności najważniejszym generatorem stresu w pracy ochroniarza jest kontakt z bronią.

Zbadano już kwestię związaną z identyfikacją głównych czynników stresogennych, jakie towarzyszą pracy w Agencji Ochrony. Następnym krokiem jest próba ustalenia typu osobowości, jaki reprezentują pracownicy ochrony w interakcji ze stresem. Kolejna hipoteza szczegółowa brzmiała: „pracownicy ochrony to w większości osoby reprezentujące typ osobowości B, którzy bardzo dobrze reagują na sytuacje stresowe.” Pierwsze pytanie pozwoliło nam poznać cechy charakteru, jakie posiadają pracownicy ochrony. Zgodnie z przeprowadzoną analizą pracownicy ochrony to przede wszystkim osoby, które potrafią współpracować a ich domeną jest uczciwość i szacunek do innych. Cechy charakteru dają nam zarys osobowości typu B, gdzie priorytetową wartością jest wzajemne wsparcie i współpraca. Kolejne pytanie bezpośrednio odnosi się do typu osobowości i pokazuje, że respondenci reprezentują typ osobowości B. Potwierdzeniem tego jest fakt, iż 78% ankietowanych nie należy do osób agresywnych, a 86% nie konkuruje ze swoimi współpracownikami o pozycje zawodowe i nie są bezgranicznie zaangażowane w swą pracę 70%. Takie zachowania utwierdzają nas w przekonaniu, że wśród ankietowanych dominuje typ osobowości B. Dodatkowym potwierdzeniem tego faktu jest entuzjastyczne nastawienie do pracy (72%) i wysoka samoocena (76%) oraz wsparcie zarówno ze strony rodziny, jak i na gruncie zawodowym. Rozstrzygając typ osobowości warto poznać reakcje w sytuacjach stresowych i ich wpływu na całokształt zachowania agentów ochrony. Przede wszystkim stres wpływa na efektywność działań pracowników, poprzez obniżenie zdolności do koncentracji. Ponadto przedkłada się na ogólne zmęczenie organizmu, które ostatecznie skutkuje zaburzeniem snu. W obliczu stresu $\frac{3}{4}$ badanych nie ujawnia wrogości i stara się być opanowanym, co jeszcze bardziej potwierdza nam dominację typu osobowości B wśród

respondentów. Ponadto ankietowani nie rozładowują zdenerwowania na innych, lecz starają się zaakceptować zaistniałą sytuację i opanować negatywne emocje. Nagromadzony stres starają się rozładować aktywnie uprawiając sport lub uciekając się do osobistych zainteresowań. Analiza odpowiedzi ankietowanych jednoznacznie wyłoniła wśród badanych typ osobowości B i jednocześnie potwierdziła pozytywną weryfikację przyjętej tezy.

Ostatnia hipoteza szczegółowa brzmiała: „stres w pracy jest przyczyną wypalenia zawodowego pracowników Agencji Ochrony”. O słuszności przyjętej hipotezy przekonują dotychczasowe rozważania, w których dokonano identyfikacji najbardziej stresogennych czynników i udowodniono, iż stres jest częstym towarzyszem pracy w Agencji Ochrony. Weryfikacja hipotezy dotyczącej korelacji między zjawiskiem stresu i wypaleniem zawodowym jest możliwa dzięki poznaniu stanu psychofizycznego respondentów. Analiza odpowiedzi o odczuwalne skutki stresu w pracy wskazała, że wśród badanych dominuje rezygnacja i zubożnienie, wskazane przez 54% osoby. Są to symptomy wyczerpania emocjonalnego, które jest pierwszym etapem zjawiska wypalenia zawodowego, tak więc badana teza ulega potwierdzeniu. Warto również zwrócić uwagę na kwestię częstotliwości występowania tych symptomów. Wśród badanych znalazł się niski odsetek odpowiedzi osób, które bardzo często odczuwają symptomy stresu w pracy tj.: irytację z drobnych niepowodzeń, brak wiary we własne możliwości, unikanie kontaktów osobistych a nawet wyczerpanie emocjonalne, czy stany depresyjne. Pomimo niewielkiej liczby odpowiedzi warto zwrócić uwagę na te osoby, których stan może wskazywać na zaawansowane stadium wypalenia zawodowego, co jeszcze bardziej utwierdza w przekonaniu o słuszności postawionej tezy. Pytaniem, które ujawnia silne obciążenie stresem, a jednocześnie jest sygnałem dotyczącym istnienia zjawiska wypalenia zawodowego, jest ponad połowa pozytywnych odpowiedzi o dobrowolnej absencji w pracy z powodu stresu. Kolejne pytanie o osobistym nastawieniu do pracy ujawnia negatywny stosunek 22% badanych do wykonywanego zawodu a wśród 6% ujawniła się bardzo silna niechęć i ogromny stres związany z pracą, co jest kolejnym potwierdzeniem pozytywnej weryfikacji przyjętej tezy. Podsumowaniem negatywnego nastawienia do pracy jest 34% odsetek ankietowanych, którzy chcieliby zmienić swoją pracę. W wyniku analizy badawczej ujawnia się przede wszystkim zjawisko wypalenia zawodowego, które osiąga różne stadia zaawansowania. Wśród niektórych są to zmęczenie i wyczerpanie emocjonalne, natomiast u innych przybiera formę bardziej zaawansowaną, gdzie niechęć do pracy osiąga najwyższy poziom. Ponadto dobrowolna absencja w pracy w powodu stresu, obrazuje jak silne oddziaływanie stresogenne wywołuje praca w Agencji Ochrony.

W wyniku weryfikacji hipotez szczegółowych możliwa jest weryfikacja hipotezy głównej: „Jeżeli zespół czynników wywołujących stres wśród agentów ochrony nie jest modyfikowany poprzez trafny dobór metod i technik radzenia sobie ze stresem, to stres może stać się przyczyną wypalenia zawodowego.”

Identyfikacja charakterystycznych warunków pracy w Agencji Ochrony ujawniła, iż są to bardzo trudne uwarunkowania, które wymagają odporności psychicznej. Ponadto wiążą się z odpowiedzialnością za inne osoby, a jednocześnie uznanie społeczne nie jest adekwatne w tej kwestii. Badania jednoznacznie wskazały iż odczuwalny poziom stresu, związany z pracą w Agencji Ochrony, w większości osiąga poziom 4 w pięciostopniowej skali. Pracownicy ochrony to w większości osoby, które reprezentują typ osobowości B i którzy doskonale radzą sobie w sytuacjach stresowych. Ponadto mogą liczyć na wsparcie ze strony rodziny i współpracowników, co ułatwia rozładowanie negatywnych emocji. Jednak specyficzne warunki pracy (kontakt z bronią, sytuacje zagrożenia życia) i duża częstotliwość występowania stresu, ujawniają istnienie zjawiska wypalenia zawodowego. Wśród badanych osób osiąga ono różne stadia, od początkowych - ostrzegawczych jak zmęczenie i wyczerpanie, przez dobrowolną absencję, aż do silnie negatywnego stosunku do wykonywanej pracy. Analiza badawcza pokazała, że pracownicy ochrony to w większości osoby młode, których staż pracy nie przekracza roku. Świadczy to o problemie wysokiej fluktuacji pracowników, którzy nie potrafią sprostać tak silnemu obciążeniu stresem i jeszcze bardziej utwierdza w przekonaniu w wysokim poziomie stresogenności rozważanego zawodu. Przeprowadzone badania i weryfikacja hipotez szczegółowych potwierdziły prawdziwość stwierdzenia, iż praca w AO wiąże się z silnym stresem, ale respondenci dobrze sobie radzą ze stresem poprzez trafny dobór metod i technik radzenia sobie z nim.

Zakończenie

Stres organizacyjny jest nieodzownym elementem funkcjonowania każdej nowoczesnej organizacji, w tym również Agencji Ochrony. Celem pracy oraz przeprowadzonych na jej potrzeby badań empirycznych było określenie wpływu i natężenia zjawiska stresu organizacyjnego, jaki oddziałuje na pracowników w nowoczesnej organizacji.

W wyniku przeprowadzonych badań ukazano jak istotny wpływ na pracowników ochrony ma stres. Specyficzny charakter działalności Agencji Ochrony sprawia, iż częstotliwość występowania warunków i sytuacji stresogennych osiąga wysoki poziom. Dodatkowe obciążenie stanowi odpowiedzialność za innych ludzi – ich bezpieczeństwo, zdrowie i życie. Stres na odpowiednim poziomie może być czynnikiem stymulującym pozytywnie działania pracownika ochrony, ale gdy ten próg zostanie przekroczony staje się hamulcem mogącym ograniczać efektywność działania, a nawet prowadzić do samodegradacji. Przeprowadzona analiza badawcza ujawniła istnienie zjawiska wypalenia zawodowego, które jest na różnym stadium zaawansowania w badanej Agencji Ochrony. Organizacje, w których zbyt wielu jej pracowników ma symptomy wypalenia zawodowego borykają się ze zwiększoną nieobecnością podwładnych w pracy a w konsekwencji z natężeniem fluktuacji kadry pracowniczej, co bardzo wyraźnie widać w badanej AO, gdzie najwięcej jest pracowników o najniższym stażu pracy.

Ważną kwestię w niwelowaniu zjawiska stresu w Agencji Ochrony są prewencyjne działania eliminujące czynniki stresogenne. Główną uwagę przykuwa się do właściwego konstruowania poszczególnych ról organizacyjno-zawodowych, tak aby nie doszło do konfliktu ról, czy też wieloznaczności i przeciążenia. W tym wypadku wartość priorytetową stanowią przełożeni, którzy powinni znać predyspozycje psychofizyczne oraz przygotowanie zawodowe podwładnych pracowników. Dobra znajomość podwładnych przez ich dowódcę, może pozwolić mu na wyłonienie słabszej kondycji psychofizycznej u któregoś z pracowników i chwilowe wyznaczenie mu innych zadań.

Stresu organizacyjnego w Agencji Ochrony nie można zupełnie zniwelować. Jednak istotną kwestię stanowi odpowiednie przygotowanie zawodowe i taka selekcja pracowników, która preferuje typ osobowości B, czyli o podwyższonym poziomie odporności na stres.

Bibliografia

I. Publikacje zwarte

1. Agencje Ochrony w Polsce 1998 – INFORMATOR, Wydawnictwo TELBIT, Warszawa 1998
2. Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011
3. Balawajder K., Komunikacja, konflikty, negocjacje w organizacji, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1998
4. Bartkowiak G., Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009
5. Bernais J., Ingram J., Kraśnicka T., ABC współczesnych koncepcji i metod zarządzania, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007
6. Bieda J., Menedżer w perspektywie jutra, Śląska Wyższa Szkoła Zarządzania im. Gen. J. Ziętka w Katowicach, Katowice 2004
7. Blank R., Schroder J.P., Zarządzanie stresem, Jak rozpoznawać sytuacje stresowe i im przeciwdziałać, Wydawnictwo BC Edukacja, Warszawa 2008
8. Brown R., Procesy grupowe – dynamika wewnątrzgrupowa i międzygrupowa, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006
9. Bryant R.A., Harvey A.G., Zespół ostrego stresu: teoria, pomiar, terapia, PWN, Warszawa 2003
10. Chmiel N., Psychologia pracy i organizacji, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007
11. Cooper C.L., Palmer S., Pokonać stres, Wyd. Petit, Warszawa 2000
12. Doskonalenie procesów zarządzania w przedsiębiorstwach a świadomość menedżera, pr. zbior. pod red. prof. dr. hab. M. Strużyckiego, SGH, Warszawa 2001
13. Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi, praca zbior. pod red. L. Zbiegień-Maciąg, Uczelniane Wydawnictwo Naukowo-Dydaktyczne, Kraków 2002
14. Dukaj I., Wpływ działań kierowniczych na zachowania pracowników, e-bookowo, 2009
15. Enerlich M., Wojtal J., Milewicz M., Ochrona osób i mienia – licencja II stopnia, Dom Organizatora, Toruń 2000
16. Fereniec J., Podstawy zarządzania, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Siedlcach, Siedlce 2002
17. Gierszewska G., Wawrzyniak B., Globalizacja. Wyzwania dla zarządzania strategicznego, Poltext, Warszawa 2001
18. Grajewski P., Organizacja Procesowa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007
19. Griffin R.W., Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005
20. Gros U., Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003
21. Grudzewski W.M., Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu, W: „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” nr 3/2006, Orgmasz, Warszawa 2006
22. Hagel J., Brown J.S., Organizacja jutra: zarządzanie talentem, współpracą i specjalizacją, One press, 2006
23. Hebda P., Madejski J., Zawód z pasją: nauka, praca, kariera, Wyd. Park, Bielsko-Biała 2004
24. Heszen-Niejodek I., Ratajczak Z., Człowiek w sytuacji stresu, Wydawnictwo UŚ, Katowice 2000

25. Jamrożek B., Sobczak J., Komunikacja interpersonalna, Wydawnictwo eMPi, Poznań 2000
26. Janowska Z., Zarządzanie zasobami ludzkimi, PWE, Warszawa 2010
27. Kamińska M., Siewierski B., Skwara A., Szóstak A., Panowanie nad stresem, Wyd. One Press –UZUP ROK ROZDZ4 STR 10
28. Kotler Ph., Marketing, Wyd. Rebis, Poznań 2005
29. Kozuch B., Nauka o organizacji, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2009
30. Kozusznik B., Zachowania człowieka w organizacji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002
31. Kubik K., Menedżer w przedsiębiorstwie przyszłości, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2005
32. Kuc B.R., Moczydłowska J.M., Zachowania organizacyjne, Wyd. Difin, Warszawa 2009
33. Litzke S.M., Schuh H., Stres, mobbing i wypalenie zawodowe, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007
34. Ludwiczynski A., Stobińska K., Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim, Poltext, Warszawa 2001
35. Łosiak W., Psychologia stresu, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008
36. Majchrzak J., Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie, AE w Poznaniu, Poznań 2002
37. Marcinkowska M., Kształtowanie wartości firmy, PWN, Warszawa 2000
38. Marek S., Elementy nauki o przedsiębiorstwie, Wyd. Economicus Szczecin, Szczecin 2008
39. Mikołajczyk Z., Zarządzanie procesem zmian w organizacjach, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańskiego, Katowice 2003
40. Mikuła B., Elementy nowoczesnego zarządzania – w kierunku organizacji inteligentnych, Antykwa, Kraków 2001
41. Moczydłowska J., Zachowania organizacyjne w nowoczesnym przedsiębiorstwie, Śląsk, Katowice 2006,
42. Mrozewski M., Style Kierowania i Zarządzania, Difin, Warszawa 2005
43. Mrówka R., Przywództwo w procesie planowania i wdrażania zmiany organizacyjnej, SGH, Warszawa 2001
44. Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi, pr. zbior. pod red. T. Rostkowskiego, DIFIN, Warszawa 2004
45. Ogińska-Bulik N., Stres zawodowy w zawodach usług publicznych, Difin, Warszawa 2006
46. Penc J., Komunikacja i negocjowanie w organizacji, Wyd. Difin-STR17 ROZDZIAŁIII Uzupelnic o rok
47. Penc J., Menedżer w uczącej się organizacji, Wydział Organizacji i Zarządzania Politechnika Łódzka, Łódź 2000
48. Penc J., Role i umiejętności menedżerskie, Difin, Warszawa 2005
49. Penc J., Zarządzanie w nowej ekonomii, Nowe tendencje w nauce o organizacji i zarządzaniu u progu XXI wieku, Prace naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, Konferencje, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001
50. Penc J., Zarządzanie w warunkach globalizacji, Difin, Warszawa 2003
51. Pocztowski A., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007

52. Potocki A., Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych, Difin, Warszawa 2009
53. Potocki A., Instrumenty komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie, DIFIN, Warszawa 2008,
54. Potocki A., Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001
55. Puchalski J., Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi, Wyższa Szkoła Handlowa, Wrocław 2010
56. Quinn R.E., Faerman S.E., Thompson M.P., McGrath M.R., Profesjonalne zarządzanie, PWE, Warszawa 2007
57. Senge P., Piąta Dyscyplina. Materiały dla praktyka, Wyd. Oficyna, Kraków 2008
58. Sikorski Cz., Kultura organizacji społecznej w organizacji – język konfliktu, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2005,
59. Stankiewicz J., Komunikowanie się w organizacji, Wyd. Astrum, Wrocław 2006
60. Szopa J., Harciarek M., Stres i jego modelowanie, Wydział Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2004
61. Terelak J.F., Człowiek i stres, Oficyna Wydawnicza BRANTA, Bydgoszcz 2008
62. Terelak J.F., Psychologia menedżera, Wyd. DIFIN, Warszawa 1999
63. Terelak J.F., Psychologia organizacji i zarządzania, Difin, Warszawa 2005
64. Terelak J.F., Stres organizacyjny : koncepcje, przyczyny, symptomy i sposoby radzenia sobie, Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa 2005
65. Ulrich D., Allen J., Brockbank W, Younger J., Nyman M., tłum. J. Dąbrowski, Nowoczesne Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Transformacja zgodna z oczekiwaniami klientów i inwestorów, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010
66. Wizja organizacji przyszłości – konferencja naukowa, red. nauk. J. Tudrej, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa im. R. Łazarskiego w Warszawie, Warszawa 2001
67. Zarządzanie zasobami ludzkimi, pod red. Z. Wiśniewskiego, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2001
68. Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja, red. nauk. J. Skalik, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006

II. Źródła internetowe

1. <http://kadry.nf.pl/Artykul/5759/Morderczy-konflikt-rol-czyli-stres-organizacyjny/>
2. <http://komandos.krakow.pl/strona.php?20720>
3. http://pl.wikibooks.org/wiki/Wikipedysta:CzarnyZajaczek/Managing_Groups_And_Teams/Communication
4. http://postpolio.ofoonr.lublin.pl/stres_A.html
5. <http://www.biznesplany.biz/2009/09/znaczenie-zarzadzania-strategicznego-w-dobie-globalizacji/>
6. <http://www.gmsolutions.pl/pdf/patrol-asertywnosc.pdf>
7. <http://www.leku.pl/EncyclopediaEntry.aspx?id=1032>
8. http://www.naukowy.pl/encyklopedia/Osobowo%C5%9B%C4%87_typu_A
9. http://www.sfd.pl/STRES_W_PRACY_PRACOWNIKA_OCHRONY-t462726.html
10. http://www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn/?p=&strona=biul_glob&nr=4#_ftn6
11. <http://www.zwiazek-polskich-spadochroniarzy.pl/index.php?kat=>

Spis tabel

Tabela 1. Obszary globalizacji	8
Tabela 2. Korzyści i zagrożenia wynikające z globalizacji	11
Tabela 3. Kontrastujące ze sobą założenia tradycyjnych i nowych paradygmatów zarządzania.	12
Tabela 4. Współczesne koncepcje zarządzania.....	18
Tabela 5. Cechy organizacji tradycyjnych i uczących się.....	21
Tabela 6. Czynniki strukturotwórcze w organizacji- wybrane koncepcje z literatury przedmiotu.....	25
Tabela 7. Podstawowe kryteria podziału i rodzaje zmian organizacyjnych.....	27
Tabela 8. Analiza pola sil zmian w organizacjach	30
Tabela 9. Programy kadrowe stosowane w marketingu personalnym	34
Tabela 10. Korzyści wynikające z wdrożenia zarządzania różnorodnością	35
Tabela 11. Rodzaje strategii a zasady polityki personalnej w przedsiębiorstwie	40
Tabela 12. Wybrane cechy menedżerów - porównanie	48
Tabela 13. Zmiany w zadaniach menedżerów	49
Tabela 14. Wpływ reaktywności jako cechy temperamentu na tzw. styl działania	55
Tabela 15. Typy zachowań werbalnych i nie werbalnych w aspekcie asertywności partnerów w komunikowaniu się.....	64
Tabela 16. Wykonanie zadania i procesy grupowe przy różnych formach współzależności ..	71
Tabela 17. Oczekiwania zakładu pracy i pracownika w momencie nawiązywania stosunku pracy	73
Tabela 18. Cel komunikacja pionowej oraz horyzontalnej	76
Tabela 19. Znaczenie dobrej komunikacji	82
Tabela 20. Programy prewencyjnego zarządzania stresem.....	91
Tabela 21. Cechy osobowości A i B	94
Tabela 22. Oznaki zewnętrzne typu A i typu B	97
Tabela 23. Stresowe czynniki pracy.....	99
Tabela 24. Fazy wypalenia zawodowego według R.T. Golembiewskiego.....	100
Tabela 25. Czynniki wywołujące stres związane z rolami zawodowymi	108
Tabela 26. Opinie respondentów nt warunków pracy w Agencji Ochrony	123
Tabela 27. Modyfikatory przebiegu reakcji stresowej	130

Spis rysunków

Rysunek 1. Trójwymiarowy model doskonalenia umiejętności menedżera	10
Rysunek 2. Proces zarządzania	14
Rysunek 3. Klasyczny i twórczy styl zarządzania	16
Rysunek 4. Model zarządzania strategicznego.....	17
Rysunek 5. Ogólny model organizacji H.J Leavitta.....	20
Rysunek 6. Struktura zarządzania marketingowego w firmie.....	23
Rysunek 7. Schemat struktury dywizjonalnej	24
Rysunek 8. Schemat struktury macierzowej	25
Rysunek 9. Organizowanie się przedsiębiorstwa w obliczu zmian	28
Rysunek 10. Proces wprowadzania zmiany	29
Rysunek 11. Model zmiany Kurta Lewina.....	31
Rysunek 12. Ramowy schemat <i>empowermentu</i>	38

Rysunek 13. Zależność między strategią ogólną organizacji a strategią zarządzania zasobami ludzkimi.....	39
Rysunek 14. Model transformacji praktyki ZZL	41
Rysunek 15. Etapy budowy strategii personalnej firmy	43
Rysunek 16. Harvardzki model zarządzania zasobami ludzkimi.....	45
Rysunek 17. Cykl zasobów ludzkich w modelu Michigan	45
Rysunek 18. Role kierownicze.....	47
Rysunek 19. Składowe części zachowania organizacyjnego.....	51
Rysunek 20. Czynniki psychologiczne wyznaczające indywidualny poziom zachowań organizacyjnych	52
Rysunek 21. Hierarchia potrzeb według Maslowa.....	56
Rysunek 22. Grupowe wyznaczniki zachowania organizacyjnego.....	57
Rysunek 23. Proces komunikowania się.....	60
Rysunek 24. Komunikacja ze względu na cele	61
Rysunek 25. Komunikowanie się w organizacji	61
Rysunek 26. Znaczenie mowy, sposobu wypowiedzi i mowy ciała w procesie komunikowania	63
Rysunek 27. Model zachowania się człowieka w organizacji	67
Rysunek 28. Etapy istnienia grupy i ich uzależnienie.....	69
Rysunek 29. Więzy w grupie pracowniczej	71
Rysunek 30. Typy sieci komunikacyjnych	74
Rysunek 31. Rodzaje łańcuchów pogłosek	78
Rysunek 32. Bariery skutecznego komunikowania się.....	80
Rysunek 33. Koncepcja stresowych czynników pracy L. Leviaego i M. Frankenhauser.....	87
Rysunek 34. Schemat ilustrujący czynniki zaangażowane w procesie stresu wg. R.S. Lazarusa	89
Rysunek 35. Model stresu organizacyjnego.....	92
Rysunek 36. Koncepcja dobrego i złego stresu wg H. Salye'go.....	93
Rysunek 37. Główne składowe systemu organizacji	105
Rysunek 38. Układ czynników oddziałujących na pracownika	107
Rysunek 39. Wpływ stresu na efektywność działania	110
Rysunek 40. Model wymagania-kontrola	112
Rysunek 41. Struktura organizacyjna Spółek „Komandos”.....	114

Spis wykresów

Wykres 1. Ankietowani według płci	120
Wykres 2. Ankietowani według wieku	12020
Wykres 3. Respondenci według wykształcenia	121
Wykres 4. Podział respondentów według stanu cywilnego	121
Wykres 5. Podział ankietowanych według stażu pracy	122
Wykres 6. Opinie respondentów nt warunków pracy w Agencji Ochrony.....	1233
Wykres 7. Sytuacje zagrożenia życia bądź zdrowia ludzkiego.....	1244
Wykres 8. Szacunek społeczny dot. zawodu ochroniarza.....	1255
Wykres 9. Częstotliwość występowania stresu w AO	1255
Wykres 10. Sytuacje konfliktowe	1266
Wykres 11. Główne stresory w AO	1277
Wykres 12. Poziom stresu w AO	1288
Wykres 13. Cechy charakteru pracowników ochrony	1288

Wykres 14. Osobowość A	1299
Wykres 15. Modyfikatory przebiegu reakcji stresowej	13030
Wykres 16. Fizyczne objawy stresu	13131
Wykres 17. Psychiczne objawy stresu.....	132
Wykres 18. Sposoby radzenia sobie ze stresem	1332
Wykres 19. Skutki stresu w miejscu pracy	1343
Wykres 20. Częstotliwość występowania symptomów stresu w miejscu pracy.....	135
Wykres 21. Absencja w pracy z powodu stresu.....	1355
Wykres 22. Stosunek do pracy w AO	1366
Wykres 23. Opinia nt możliwości zmiany pracy	1377

Spis załączników – Załącznik nr 1

ANKIETA

Celem ankiety jest zbadanie zjawiska stresu i jego wpływu na pracowników Agencji Ochrony Komandos- Kraków Sp. z o.o. Uprzejmie prosimy o rzetelne odpowiedzi na wszystkie pytania.

Ankieta jest anonimowa

Metryczka:

1. Płeć:

- Kobieta
 Mężczyzna

2. Wiek:

- 18-25 lat
26- 35 lat
36-45 lat
powyżej 45 lat

3. Wykształcenie:

- zawodowe
średnie
wyższe

4. Stan cywilny

- kawaler/panna
 żonaty/mężatka
 rozwiedziony/rozwiedziona
 wdowiec/wdowa

5. Staż pracy w firmie:

- mniej niż 1 rok
1-5 lat
6-15 lat
Powyżej 15 lat

Część A. Pytania mające na celu zidentyfikowanie czynników stresogennych w Pani / Pana organizacji.

1. Czy któreś z niżej wymienionych cech charakteryzują Pana(i) warunki pracy?

- a) konieczność ciągłego skupienia uwagi, zachowania czujności Tak Nie
- b) odpowiedzialność za zdrowie, życie, przyszłość innych ludzi Tak Nie

- c) konieczność podejmowania szybkich decyzji Tak Nie
- d) wykonywanie prostych, monottonych czynności Tak Nie
- e) sztywne, niezmiennie godziny pracy Tak Nie
- f) ciągły kontakt z bronią Tak Nie
- g) niemożność decydowania przez pracownika o przerwie w pracy Tak Nie
- h) niesprecyzowane obowiązki pracownika Tak Nie
- i) brak wiedzy nt sposobu wykonywania pracy Tak Nie
- j) niski prestiż społeczny zawodu - brak szacunku, uznania Tak Nie
- k) konieczność pracy w nadgodzinach Tak Nie

2. Czy zdarzyły się Panu/Pani w trakcie pracy sytuacje podczas, których narażone zostało czyjeś zdrowie bądź życie (w tym również Pana/Pani)?

- a) tak, było wiele takich sytuacji
- b) tak, ale rzadko zdarzały się takie sytuacje
- c) nie, nie było jeszcze takiej sytuacji

3. Czy zdarzyło się kiedyś, że ktoś obrzucił Pana/Panią wyzwiskami ze względu na zawód jaki Pan/Pani wykonuje?

TAK, wiele razy	TAK, ale były to pojedyncze incydenty	NIE, nigdy
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Jak często odczuwa Pan/Pani stres w pracy?

- a) Codziennie
- b) Kilka razy w tygodniu
- c) Kilka razy w miesiącu
- d) Rzadko
- e) Nigdy

5. Proszę zaznaczyć właściwą odpowiedź

- a) czy w Pana/Pani pracy często dochodzi do sytuacji konfliktowych Tak Nie
- b) czy sytuacje konfliktowe są zazwyczaj szybko rozwiązywane Tak Nie
- c) czy konflikty w Pana/Pani pracy prowadzą zazwyczaj do długotrwałego stresu (trwającego powyżej 30 dni) Tak Nie

6. Jak bardzo w skali od 1- 5 (gdzie 1 oznacza brak stresu, a 5 bardzo mnie to stresuje)

stresujące są dla Pana/Pani poniższe czynniki:	1	2	3	4	5
a) przeciążenie pracą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) przymus szkolenia i działania z bronią	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) konieczność podporządkowania się, działanie na rozkaz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) odpowiedzialność za ludzi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) brak pozytywnej motywacji do pracy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) hierarchizacja, przedmiotowe traktowanie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**7. W jakiej skali od 1 do 5 ocenia Pan/i poziom stresu w miejscu pracy?
(1 - bezstresowo, 5 - bardzo duży stres)**

Bezstresowo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Duży stres
	1	2	3	4	5	

Część B. Pytania identyfikujące Pani / Pana typ osobowości.

1. Z poniższych odpowiedzi proszę wybrać dwie najbardziej pasujące do Pana/Pani:

- a) uczciwość
- b) empatia
- c) szacunek do innych
- d) wysokie aspiracje zawodowe
- e) umiejętność współpracy
- f) chęć do słuchania
- g) niechęć do osądzania

2. Proszę zaznaczyć właściwą odpowiedź:

- a) czy Panu /Pani trudno się zrelaksować **Tak** **Nie**
- b) czy często konkuruje Pan/Pani z innymi traktując ich jak wrogów **Tak** **Nie**
- c) czy drobne sprawy wyprowadzają Pana/Panią z równowagi **Tak** **Nie**
- d) czy ludzie nazywają Pana/Panią pracoholikiem **Tak** **Nie**
- e) czy ludzie mogliby opisać Pana/Panią, jako agresywnego **Tak** **Nie**

3. Czy poniższe stwierdzenia pasują do Pana/Pani

- a) wykazuję ogromny entuzjazm i zaangażowanie w osiągnięciu zamierzonych celów Tak Nie
- b) nie obchodzą mnie efekty działań innych Tak Nie
- c) próbuję narzucać swoją wolę innym Tak Nie
- d) udaję, że konflikt mnie w żaden sposób nie dotyczy Tak Nie
- e) mam bardzo dobre zdanie o sobie i o tym, co robię Tak Nie
- f) wszystko dookoła wywołuje u mnie uczucie zmęczenia Tak Nie
- g) za wszelką cenę staram się unikać konfliktów z innymi Tak Nie
- h) za wszelką cenę staram się zawsze zwyciężać Tak Nie
- i) mogę zawsze liczyć na pomoc kolegów w sytuacji dla mnie trudnej Tak Nie
- j) mogę zawsze liczyć na pomoc przełożonych w trudnej sytuacji Tak Nie
- k) moja rodzina i przyjaciele wspierają mnie w tym, co robię Tak Nie

4. Jak Pan/Pani reaguje na sytuacje stresową (objawy fizyczne)

- a) jestem zmęczony/a i mam kłopoty ze snem Tak Nie
- b) występują u mnie zaburzenia oddechu, tętna lub mowy Tak Nie
- c) mam bóle mięśni i innych części ciała Tak Nie
- d) drżą mi ręce i nogi, nadmiernie się pocę Tak Nie

5. Czy występują u Pana/Pani objawy psychiczne stresu związane z podejmowanymi decyzjami.

- a) jestem nerwowy i reaguję gwałtownie Tak Nie
- b) popadam w depresję, apatię lub agresję Tak Nie
- c) izoluję się od ludzi Tak Nie
- d) nie mogę skoncentrować się na zadaniu Tak Nie
- e) wyolbrzymiam problemy, jestem lękliwy/a Tak Nie

6. W jaki sposób radzi Pan/i sobie ze stresem w pracy? Proszę zaznaczyć max. 2 odpowiedzi.

- a) Akceptuję zaistniałą sytuację
- b) Uciekam do zainteresowań, hobby
- c) Poszukuję wsparcia u przełożonych
- d) Poszukuję wsparcia u rodziny, znajomych
- e) Tłumię emocje i nie okazuję, że jestem zestresowany/a

- f) Trudno mi opanować emocje i zachowuję się agresywnie
- g) Zażywam tabletki uspokajające
- h) Ignoruję problem
- i) Uprawiam sport
- j) Idę na zwolnienie chorobowe
- k) Inny sposób – jaki?:

Część C. Pytania identyfikujące poziom Pani / Pana stanu psychofizycznego.

1. Jakie skutki stresu w pracy odczuwa Pan/Panii najczęściej? (proszę zaznaczyć maksimum 3 najważniejsze odpowiedzi)

- a. Dolegliwości somatyczne (ból głowy, żołądka, mięśni itd.)
- b. Poczucie chronicznego zmęczenia, wyczerpania
- c. Rezygnacja, zubożenie
- d. Agresywne zachowanie, konfliktowość
- e. Lęk
- f. Poczucie wyobcowania
- g. Inna odpowiedź –jaka:

2. Jak często będąc w pracy zauważa Pan/Panii u siebie występowanie poniższych symptomów

	Często	Czasami	Rzadko	Nigdy
Irytacja z drobnych niepowodzeń w pracy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Brak wiary we własne możliwości	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Drażliwość i brak cierpliwości	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Brak sił i energii do pracy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unikanie kontaktów osobistych	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Zmęczenie i wyczerpanie emocjonalne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Przeziębienia, bóle głowy, infekcje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rozdrażnienie, lęk, stany depresyjne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gniew i agresja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Czy zdarzyło się Panu/Pani brać urlop lub korzystać ze zwolnienia lekarskiego z powodu stresu w miejscu pracy?

TAK Często	TAK Czasami	TAK Ale bardzo rzadko	NIE Nigdy	NIE pamiętam
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Co odczuwa Pan/Pani idąc do pracy?

- Zadowolenie, nie mogę żyć bez pracy
- Lubię chodzić do pracy
- Jest mi to obojętne, nic konkretnego nie odczuwam
- Idę do pracy, bo wiem, że muszę, chodzę niechętnie
- Nie lubię swojej pracy, odczuwam stres jak tylko mam przekroczyć próg firmy

5. Czy chciał(a)by Pan/Pani zmienić pracę?

Zdecydowanie TAK	Raczej TAK	Trudno powiedzieć	Raczej NIE	Zdecydowanie NIE
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wyjaśnienie pojęcia stresu organizacyjnego.

Stres organizacyjny to stan, w którym pracownik odczuwa dyskomfort psychiczny spowodowany rozbieżnościami pomiędzy stawianymi wymaganiami i warunkami a możliwością poradzenia sobie z nimi przez pracownika. Na poziom odczuwanego stresu oraz reakcję na stres mają wpływ nie tylko czynniki związane z wykonywaną pracą (np. przeciążenie pracą, konflikty, nieprawidłowa komunikacja), ale równie istotnymi są czynniki społeczne (np. wiek, status rodzinny, miejsce zamieszkania) i psychologiczne (np. typ osobowości).

Uprzejmie dziękuje za udzielenie odpowiedzi na pytania