

UNIwersytet Łódzki
Wydział Zarządzania

mgr Anna Wdowiak

Rozprawa doktorska

**Model wygrany-wygrany jako rodzaj relacji
pracownik-organizacja w przedsiębiorstwach
sektora informatycznego**

Promotor: **dr hab. Ilona Świątek-Barylska, prof. UŁ**

Łódź 2022

Spis treści

Wstęp.....	7
1. Istota i elementy składowe kapitału intelektualnego.....	17
1.1. Kapitał intelektualny - definicja pojęcia.....	17
1.2. Kapitał społeczny jako komponent kapitału intelektualnego.....	24
1.3. Pracownicy jako kluczowi interesariusze przedsiębiorstwa.....	28
2. Zarządzanie relacjami z pracownikami.....	33
2.1. Zarządzanie relacjami z pracownikami w świetle przemian na rynku pracy.....	33
2.2. Relacje między pracownikiem a organizacją na gruncie teoretycznym.....	39
2.3. Wygrany-wygrany jako rodzaj relacji – przegląd koncepcji i badań.....	48
3. Relacja pracownik-organizacja – płaszczyzny oraz mechanizmy wymiany.....	58
3.1. Teoria wymiany oraz reguła wzajemności jako podstawy relacji pracownik-organizacja.....	58
3.2. Kontrakt psychologiczny jako płaszczyzna relacji pracownik-organizacja.....	62
3.2.1. Specyfika oraz rodzaje kontraktu psychologicznego.....	62
3.2.2. Ewolucja koncepcji kontraktu psychologicznego.....	73
3.3. Kontrakt formalny jako podłoże relacji pracownik-organizacja.....	76
3.4. Postrzegane wsparcie organizacyjne jako element relacji pracownik-organizacja.....	83
3.5. Zaangażowanie pracowników jako przejaw relacji pracownik-organizacja.....	88
4. Mierniki i determinanty relacji pracownik-organizacja - przegląd oczekiwań stron relacji.....	94
4.1. Satysfakcja jako miernik w procesie budowania relacji wygrany-wygrany.....	94
4.2. Determinanty satysfakcji pracowników.....	99
4.3. Oczekiwania pracodawców względem pracowników.....	109

5.	Metodyka badań własnych.....	117
5.1.	Problem naukowy, cele rozprawy.....	117
5.2.	Przebieg procesu badawczego.....	119
5.3.	Dobór próby badawczej oraz charakterystyka badanych zbiorowości...124	
6.	Relacje pracownik-organizacja w przedsiębiorstwach sektora informatycznego w świetle badań własnych.....	130
6.1.	Charakterystyka przedsiębiorstw sektora informatycznego.....	130
6.2.	Identyfikacja elementów wymiany w relacji między pracownikiem a organizacją w sektorze informatycznym.....	135
6.2.1	Proces analizy wyników badań jakościowych.....	135
6.2.2.	Analiza wyników zogniskowanych wywiadów grupowych.....	137
6.2.3.	Kształtowanie relacji wygrany-wygrany w perspektywie uczestników zogniskowanych wywiadów grupowych.....	152
6.3.	Czynniki kształtowania relacji pracownik-organizacja o charakterze wygrany-wygrany w świetle badań ankietowych.....	164
6.3.1.	Czynniki istotne dla zbudowania relacji wygrany-wygrany.....	164
6.3.2.	Rodzaje relacji pracownik-organizacja w przedsiębiorstwach sektora informatycznego.....	181
6.3.3.	Wybrane perspektywy postrzegania i kształtowania relacji wygrany-wygrany.....	183
7.	Relacje pracownik-organizacja o charakterze wygrany-wygrany w sektorze informatycznym – ujęcie modelowe.....	198
7.1.	Czynniki kształtujące relację pracownik-organizacja o charakterze wygrany-wygrany.....	198
7.2.	Grupy czynników występujące w relacji pracownik-organizacja.....	203
7.3.	Model relacji pracownik-organizacja o charakterze wygrany-wygrany w sektorze informatycznym.....	213
7.4.	Wnioski i rekomendacje końcowe.....	218
	Zakończenie.....	229
	Bibliografia.....	233

Spis tabel.....	252
Spis rysunków.....	254
Spis wykresów.....	255
Załączniki.....	256

Wstęp

Kapitał intelektualny stanowi niewidzialny zasób przedsiębiorstwa, który tworzy efekty m.in. w postaci wzrostu jego wartości. Kapitał ludzki, który stanowi szczególnie składnik kapitału intelektualnego, w koncepcjach teoretycznych pojawia się jako jego najważniejszy element, gdyż to ludzie pozyskują wiedzę, przekazują ją i wykorzystują w projektowaniu i tworzeniu innowacyjnych produktów i usług¹. Bez właściwego kapitału intelektualnego nie jest możliwy rozwój współczesnych organizacji^{2,3}. Kapitał ludzki to potencjał rozumowy, psychiczny, moralny oraz fizyczny pracowników. Jest on nieodłącznie z nimi związany, przez co stanowi własność poszczególnych jednostek a nie organizacji⁴. Istotną rolę we współczesnych przedsiębiorstwach odgrywa umiejętne dysponowanie tym kapitałem oraz budowanie relacji, które pozwolą sprostać rosnącym oczekiwaniom pracowników oraz będą przynosić wartość dodaną dla organizacji. Budowanie korzystnych i efektywnych relacji pracownik-organizacja jest wyzwaniem dla współczesnych przedsiębiorstw. Wynika to między innymi z cech wyróżniających kapitał ludzki spośród innych zasobów organizacji. Jest on unikatowy, trudny do kopiowania, wrażliwy na nieodpowiednie traktowanie, zdolny do generowania wartości, podatny na deprecjację moralną oraz biologiczną. Najnowsza literatura z zakresu zarządzania oraz eksperci rynku pracy dowodzą, że wykwalifikowani pracownicy są jednym z najbardziej wartościowych zasobów przedsiębiorstwa, tworzącym przewagę konkurencyjną firmy. Stanowią grupę, która jest odpowiedzialna za realizację strategii przedsiębiorstwa, która wpływa na wzrost jego wartości. Ponieważ rola pracowników jest kluczowa, przedsiębiorstwa podejmują wysiłki i nakłady finansowe w celu rekrutacji i utrzymania pozytywnych relacji na linii pracownik-

¹ Ujwary-Gil A., *Kapitał intelektualny problem interpretacji kluczowych terminów*, Organizacja i Kierowanie, 2, Nowy Sącz 2010, s. 93-100.

² Handayani S., Karnawati Y., *Achieving competitive advantage through intellectual capital*, Advances in Economics, Business and Management Research, 127, 2020, s. 54-58.

³ Obeidat U., Obeidat B., Alrowwad A., Alshurideh M., Masadeh R., Abuhashesh M., *The effect of intellectual capital on competitive advantage: The mediating role of innovation*, Management Science Letters, 11 (4), 2021, s. 1331-1344.

⁴ Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swojego przedsiębiorstwa odnajdując jego ukrytą wartość*, PWN, Warszawa 2001.

organizacja, które długofalowo przynoszą wartość dodaną obu stronom⁵. Relacje pomiędzy organizacją a pracownikami są definiowane przez realizację wzajemnych oczekiwań. W sytuacji, gdy członkowie organizacji potwierdzają, iż ich oczekiwania oraz potrzeby są zaspokojone, zgodnie z regułą wzajemności, dokładają wszelkich starań, aby sprostać oczekiwaniom stawianym im przez organizację⁶.

Badania dotyczące relacji pracownik-organizacja prowadzone dotychczas w Polsce i na świecie mają charakter fragmentaryczny. Badaniom poddawane są odrębnie zagadnienia dotyczące relacji formalnych⁷, tj. stosunku pracy oraz problemy dotyczące niesformalizowanych aspektów relacji, w tym dotyczące kontraktu psychologicznego^{8,9}. Analiza literatury przedmiotu wskazuje na fakt, iż współcześnie w mniejszym stopniu uwagę badaczy przyciągają formalne aspekty budowanych relacji¹⁰ na rzecz nieformalnych elementów. W literaturze międzynarodowej, w odniesieniu do teorii relacji między pracownikami a organizacjami pojawiają się określenia ERM¹¹ (employee relationship management) oraz EOR (employee-organization relationship). Pierwsze z nich koncentruje się na bardzo wąskim obszarze wywodzącym się z CRM (customer relationship management), czyli budowaniu relacji z klientami¹², natomiast kolejne z pojęć obejmuje wszelkie relacje występujące pomiędzy pracownikami a organizacją¹³. Polskich opracowań w odniesieniu do zagadnienia jest kilkanaście, można je znaleźć

⁵ Bombiak E., *Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa – kluczowy majątek współczesnych organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, 23 (96), 2013, s. 71-86.

⁶ Pobrotyn A., *Znaczenie kapitału intelektualnego w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Acta Scientifica Academiae Ostroviensis. Sectio A, Nauki Humanistyczne, Społeczne i Techniczne, tom 1, 2012.

⁷ Tsui A.S., Wang D., *Employment relationships from the employer's perspective: Current research and future directions*, International Review of Industrial and Organizational Psychology, 17, 2002, s. 77-114.

⁸ Świątek-Barylska I., *Transformacja kontraktu psychologicznego jako obraz zmian w relacjach pracownik-organizacja*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 218, 2011, s. 258-265.

⁹ Rogozińska-Pawelczyk A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kontrakcie psychologicznym*, IPiSS, Warszawa 2016.

¹⁰ Kruk A., *Od kapitału społecznego do kapitału emocjonalnego w organizacji XXI wieku*, Prometeusz, Kwartalnik Naukowy WSSE w Warszawie, 4, 2005, s. 20-21.

¹¹ Stotz W., *Employee relationship management. Der Weg zu engagierten und effizienten Mitarbeitern*, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2007, s. 32.

¹² Lipka A., *Employee Relationship Management (ERM) jako trend w rozwoju w obszarze funkcji personalnej*, Problemy Zarządzania, 9/4 (1), 2011, s. 204-216.

¹³ Coyle-Shapiro J.A-M, Shore L. M., *The employee-organization relationship: where do we go from here?*, Human Resource Management Review, 17 (2), 2007, s. 166-179.

w pracach naukowych autorów^{14,15,16} m.in. A. Lipka¹⁷, I. Świątek-Barylska¹⁸, J. Moczydłowska^{19,20} oraz E. Rudawska²¹. Znacząca większość badań dotyczących EOR (employee-organization relationship) to opracowania międzynarodowe²². Na łamach tych prac nie dokonano jednak szczegółowej analizy relacji w przedsiębiorstwach z sektora informatycznego. Ponadto większość badań nie ma podejścia holistycznego i dotyczy głównie obszaru relacji niesformalizowanych. W piśmiennictwie zauważa się brak analiz czynników wchodzących w skład relacji pracownik-organizacja. Dotychczas nie opracowano kompleksowego modelu relacji wygrany-wygrany²³, który zawierałby elementy relacji łącznie formalne i nieformalne²⁴, co stanowi punkt wyjścia do badań podjętych przez autorkę.

Przedmiotem rozprawy są relacje pracownik-organizacja, a w szczególności relacje o charakterze wygrany-wygrany. Podjęte w pracy rozważania dotyczą przedsiębiorstw sektora informatycznego. W pracy została postawiona następująca teza:

Teza :

W przedsiębiorstwach sektora informatycznego relacje pracownik-organizacja mają charakter wygrany-wygrany.

¹⁴ Bombiak E., *Kształtowanie relacji z pracownikami jako płaszczyzna społecznej odpowiedzialności biznesu*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, 26 (99), 2013, s. 143-157.

¹⁵ Januszkiewicz K., Bednarska-Wnuk I., Czajkowska M., Kołodziejczak M., Michalak J., Świątek-Barylska I., Zalewska-Turzyńska M., *Kwestionariusz WAZO - metodyka i narzędzie badawcze*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.

¹⁶ Sikorski Cz., *Motywacja jako wymiana – modele relacji między pracownikiem a organizacją*, Difin, Warszawa 2004.

¹⁷ Lipka A., *op. cit.*, s. 204-216.

¹⁸ Świątek-Barylska I., *Człowiek a organizacja–relacje i zależności*, [w:] Januszkiewicz K. i zespół (red.), *Zachowania ludzi w organizacji*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. s. 41-57.

¹⁹ Moczydłowska J., *Zarządzanie relacjami z pracownikami (ZRzP) – nowe spojrzenie na relacje organizacji z pracownikami*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 14 (12/2), 2013, s. 33-42.

²⁰ Moczydłowska J., *Błędy w zarządzaniu relacjami z pracownikami jako wewnętrzne źródło kryzysu w organizacji*, [w:] Partycki S. (red.), *Strategie działań w warunkach kryzysu*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2013, s. 346-355.

²¹ Rudawska E., *Koncepcja wartości w relacjach pracownik - organizacja*, *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 39 (2), 2015, s. 393-405.

²² Shore L.M., Tetrick L.E., Taylor M.S., Coyle-Shapiro J.A-M., Liden R.C., McLean Parks J., Morrison E.W., Porter L.W., Robinson S.L., Roehling M.V., Rousseau D.M., Schalk R., Tsui A.S., Van Dyne L., *The employee-organization relationship: A timely concept in a period of transition*, [w:] Martocchio J. (red.) *Research in Personnel and Human Resource Management*, 23, 2004, s. 291-370.

²³ Sparrowe R.T., Liden R.C., *Process and structure in leader-member exchange*, *Academy of Management Review*, 22 (2), 1997, s. 522-552.

²⁴ Tetrick L., Shore L.M., Tsui A.S., Wang D., Glenn D., Chen N., Liu H., Wang X., Yan H., *Development of a measure of generalized, balanced, and negative reciprocity in employment relationships*, Presented at the Inaugural Conference of the International Association for Chinese Management Research, Beijing, June 18, 2004.

W pracy sformułowano następujące cele badawcze:

- **Cel główny rozprawy:**

Opracowanie modelu relacji pracownik-organizacja o charakterze wygrany-wygrany w przedsiębiorstwach sektora informatycznego.

- **Cele szczegółowe:**

- Uporządkowanie oraz poszerzenie dorobku naukowego w obszarze kształtowania relacji pracownik-organizacja (cel teoretyczny).
- Wskazanie czynników determinujących relacje pracownik-organizacja w odniesieniu do sektora informatycznego (cel eksploracyjny).
- Identyfikacja czynników zapewniających charakter wygrany-wygrany relacji pracownik-organizacja (cel eksploracyjny).
- Określenie stopnia istotności czynników determinujących relację o charakterze wygrany-wygrany (cel eksploracyjny).
- Określenie stopnia realizacji relacji wygrany-wygrany w organizacjach sektora informatycznego (cel eksploracyjny).

W toku postępowania badawczego poszukiwane będą odpowiedzi na następujące **pytania badawcze:**

- Jakie czynniki wymiany występują w relacji pracownik-organizacja - perspektywa pracowników?
- Jakie czynniki wymiany występują w relacji pracownik-organizacja - perspektywa organizacji?
- Które elementy relacji pracownik-organizacja determinują zbudowanie relacji o charakterze wygrany-wygrany z perspektywy pracowników?
- Które elementy relacji pracownik-organizacja determinują zbudowanie relacji o charakterze wygrany-wygrany z perspektywy organizacji?
- Czy czynniki determinujące relację wygrany-wygrany w relacjach pracownik-organizacja są tożsame dla obu stron tej relacji?
- Czy i w jakim stopniu relacje pracownik-organizacja o charakterze wygrany-wygrany występują w przedsiębiorstwach sektora informatycznego?

Zważywszy na specyfikę zjawiska i potrzebę weryfikacji kluczowych czynników relacji pracownik-organizacja w celu zbudowania modelu wygrany-wygrany przyjęto następującą procedurę badawczą:

Metoda badań

Badania przeprowadzone zostały w oparciu o następujące metody²⁵:

- 1) **krytyczna analiza literatury przedmiotu**, przede wszystkim zagranicznej, która pozwoliła na zebranie, uporządkowanie oraz ocenę opisanych dotychczas teoretycznych podstaw z obszaru relacji pracownik-organizacja, a także wskazanie kierunku zmian w tym obszarze,
- 2) **badania empiryczne**, które przeprowadzone zostały w dwóch etapach – w oparciu o metody jakościowe i ilościowe.

W ramach **badan jakościowych**, przeprowadzone zostały **zogniskowane wywiady grupowe** z pracownikami oraz kadrami zarządzającą odpowiadającą za decyzje przedsiębiorstw.

Cel zogniskowanych wywiadów grupowych – identyfikacja czynników (elementów przyszłego modelu) wpływających na relacje pomiędzy pracownikami a organizacjami.

Badania prowadzone były w organizacjach z sektora informatycznego i wymagały obecności badacza w obiektach objętych badaniem.

Uzasadnieniem wyboru powyższej metody badawczej jest chęć uzyskania rzetelnych informacji i wiedzy od osób będących uczestnikami badanych organizacji na temat percepcji specyfiki relacji pomiędzy pracownikami a przedsiębiorstwami w sektorze informatycznym. Zjawiska obserwowane w obszarze budowanych relacji ze względu na specyfikę badanego sektora i jego szybki wzrost są nowe. Powyższe metody badawcze pomogły w stworzeniu bazy wiedzy, materiałów, które następnie posłużyły do przeprowadzenia badań ilościowych.

Badania ilościowe zostały przeprowadzone przy wykorzystaniu **kwestionariusza ankiety** zawierającego standaryzowany zestaw zamkniętych oraz półotwartych pytań.

²⁵ Nowak S., *Metodologia badań społecznych*, PWN, Warszawa 1985, s. 22.

Cel badania ankietowego – określenie najistotniejszych czynników relacji pracownik-organizacja, elementów wymiany stanowiących podstawę dla stworzenia modelu. Adresatami kwestionariuszy ankiety byli pracownicy oraz osoby na stanowiskach kierowniczych w badanych przedsiębiorstwach. Pytania dotyczyły relacji pomiędzy pracownikami a przedsiębiorstwami sektora informatycznego oraz czynników, elementów na nie wpływających. Wykorzystanie kwestionariusza ankiety jako narzędzia badawczego umożliwiło uzyskanie danych nadających się do analizy jakościowej.

Badania jakościowe pozwoliły na zebranie informacji stanowiących podstawę do dalszych prac badawczych, natomiast badania ilościowe dały poparcie w danych liczbowych.

Użycie różnych metod, technik i narzędzi badawczych dostosowanych do okoliczności, które pojawiały się w trakcie przeprowadzania badań pomogło dokładnie poznać istotę zjawiska. Triangulacja metod w procesie zbierania danych ma zapewnić również większą trafność wyników.

Obiekty badania i dobór próby

Badaniem objęte zostały przedsiębiorstwa z sektora informatycznego posiadające osobowość prawną, mające swoje siedziby na terenie Polski oraz prowadzące działania międzynarodowe. Były to organizacje zatrudniające powyżej 49 osób, a więc średnie i duże przedsiębiorstwa. Ponadto o wyborze obiektu do badań zdecydowało, czy osoby decyzyjne wyraziły zgodę na przeprowadzenie badań o charakterze jakościowym oraz ilościowym. W zogniskowanych wywiadach grupowych wzięło udział 20 uczestników w 7 grupach fokusowych, natomiast w badaniu ankietowym uczestniczyło 290 osób. O zgodę na przeprowadzenie badania kwestionariuszem ankiety poproszonych zostało ponad 200 prywatnych podmiotów działających w sektorze informatycznym. Populacja do badań została wytypowana na podstawie raportu GUS wskazującego wszystkie przedsiębiorstwa z sektora informatycznego w Polsce zatrudniające 50 osób i więcej. Dobór próby był przypadkowy. Badaniem objęci zostali pracownicy przedsiębiorstw sektora informatycznego oraz osoby na stanowiskach kierowniczych jako reprezentanci opinii badanych firm, czyli obie strony relacji pracownik-organizacja.

Układ i treść pracy

Forma rozprawy zdeterminowana została zdefiniowanymi celami pracy, postawionymi pytaniami badawczymi oraz tezą. Praca zawiera cztery rozdziały teoretyczne oraz trzy rozdziały empiryczne.

Część teoretyczną rozprawy rozpoczyna przybliżenie zagadnienia kapitału intelektualnego, który jest punktem wyjścia do dalszych analiz. To ludzie tworzą organizację, reprezentują ją oraz są nośnikami wiedzy i wykonawcami działań realizowanych w strukturach firmy. Stąd, badaczka pragnie podkreślić znaczenie kapitału intelektualnego, trudności w jego pozyskiwaniu, utrzymaniu i kopiowaniu. Obecna sytuacja na rynku pracy determinuje postrzeganie przez pracodawców kapitału intelektualnego i idące za tym wyzwania. W rozdziale pierwszym przedstawiono definicje kapitału intelektualnego oraz jego komponentów. Przybliżono również zagadnienie kapitału społecznego jako składnika kapitału intelektualnego z perspektywy takich nauk jak socjologia i psychologia społeczna. Kapitał społeczny ma wpływ na kształtowanie sieci relacji. Oparty na teorii wymiany społecznej stanowi punkt wyjścia do wyjaśnienia mechanizmów obserwowanych w relacji pracownik-organizacja. W ostatnim podrozdziale, jako wynik przeglądu piśmiennictwa, przedstawiono pracowników jako interesariuszy przedsiębiorstwa. Jest to nawiązanie do przeobrażającego się kierunku relacji pracownik-organizacja, który wskazuje na umocowanie pozycji pracownika, co daje możliwość dążenia do realizacji jego osobistych celów i coraz większą decyzyjność w wyborze pracodawcy. Ujęcie to nawiązuje do kapitału relacyjnego i relacji budowanych z zewnętrznymi interesariuszami przedsiębiorstwa. Zmiany w podejściu do pracy wskazują na intencjonalność działań obu stron relacji pracownik-organizacji.

Drugi rozdział, będący kolejnym etapem realizacji celu teoretycznego dysertacji, ujmując zarządzanie relacjami pracownik-organizacja z kilku perspektyw. Po pierwsze w odniesieniu do przemian na rynku pracy, w tym zmian organizacyjnych oraz wspomnianego znaczenia roli pracownika w organizacji, szczególnie w sektorze informatycznym. Ponadto w ujęciu zmian w podejściu pracowników oraz organizacji do pracy. Po drugie na podstawie gruntownej analizy literatury zaprezentowano przegląd definicji konceptu relacji pracownik-organizacja, przybliżając współczesny kierunek tych relacji. Zwrócono uwagę, że jest to układ oparty na oczekiwaniach dwóch stron relacji. Z uwagi na fakt, że pojęcie relacji wygrany-wygrany między pracownikiem a organizacją nie zostało dotychczas zdefiniowane w literaturze przedmiotu, ostatni podrozdział, na

gruncie nauk o zarządzaniu i jakości, przybliży wybrane koncepcje opierające się na wymianie o wyniku wygrany-wygrany, zapewniającym korzyść dla wszystkich stron uczestniczących w transakcji. Analiza ta pozwoliła przyjąć założenia do dalszych badań.

Kolejny, trzeci rozdział rozprawy stanowi przegląd płaszczyzn i mechanizmów relacji pracownik-organizacja. Omówiono w nim wymiary mikro oraz makro tej relacji. Na płaszczyźnie mikro, analizie poddane zostały takie koncepcje jak, kontrakt psychologiczny, postrzegane wsparcie organizacyjne oraz zaangażowanie. Wyjaśniają one na czym opiera się relacja, w aspekcie nieformalnym. Natomiast w wymiarze makro rozważaniom poddany został kontrakt formalny relacji, a więc stosunek pracy, w tym różne jego formy. Spoiwem dla zaistnienia relacji i podstawą jaka ją uruchamia, a także pozwala kontynuować są reguła wzajemności oraz teoria wymiany, które również zostały opisane w tym rozdziale.

Celem trzeciego rozdziału było wskazanie wymiarów, w ramach których omawiana jest relacja, natomiast rozdział czwarty dostarczył dane dotyczące oczekiwań stron relacji pracownik-organizacja. Istotnym celem tego rozdziału było ustalenie miernika, który wskazałby czy strony relacji są zadowolone z wymiany. O ile oczekiwania pracowników w odniesieniu do organizacji stanowią obszar eksploracji wielu badaczy, tak oczekiwania pracodawców w stosunku do pracowników nie są obszarem częstych badań. Rozdział kończy analiza wskazująca, iż w procesie wymiany w relacji pracownik-organizacja nie wystarczy jedynie zaspokojenie oczekiwań, ale istotę stanowi także wkład stron w tę relację, a także narzędzia i zasoby jakimi dysponuje organizacja oraz sposób w jaki z nich korzysta, aby wpływać na kształt tej relacji.

W **części empirycznej**, która obejmuje rozdziały od piątego do siódmego, zaprezentowano wyniki badań własnych. W odniesieniu do tezy postawionej w niniejszej rozprawie, wyniki badań pozwoliły na określenie charakteru relacji pracownik-organizacja w przedsiębiorstwach sektora informatycznego oraz realizację celów eksploracyjnych. Rezultaty badań umożliwiły zdefiniowanie elementów składowych modelu relacji pracownik-organizacja o charakterze wygrany-wygrany dla przedsiębiorstw sektora informatycznego oraz wskazanie stopnia istotności tych czynników jako determinant kształtujących badany charakter relacji.

Rozdział piąty zawiera opis metodyki badań własnych. Prezentuje on problem naukowy oraz cele rozprawy. Ponadto przedstawia przeprowadzony proces badawczy, tj. wykorzystane metody i techniki zbierania informacji, a także dobór próby badawczej wraz z charakterystyką badanej zbiorowości.

Rozdział szósty, to analiza wyników badań własnych. Rozpoczyna się podrozdziałem wprowadzającym, który opisuje charakterystykę przedsiębiorstw sektora informatycznego, co ma na celu osadzenie omawianych badań w realiach badanej branży. Następnie analiza wyników badań własnych składa się z dwóch podrozdziałów, odnoszących się do etapów badań, mianowicie analizy badań jakościowych oraz ilościowych. Pierwszy z nich ma na celu identyfikację elementów wymiany, natomiast drugi etap to pomiar, które czynniki w opiniach respondentów są tymi, które determinują relację pracownik-organizacja w sektorze informatycznym.

Ostatni rozdział poświęcony jest opisowi postępowania zmierzającego do ujęcia w sposób modelowy relacji wygrany-wygrany pomiędzy pracownikiem a organizacją oraz prezentacji modelu. W toku postępowania badawczego wyodrębnione zostały czynniki najistotniejsze dla zapewnienia badanego typu relacji, następnie zostały poddane analizie statystycznej, która pozwoliła na pogrupowanie ich i **stworzenie autorskiego modelu relacji wygrany-wygrany pomiędzy pracownikiem a organizacją w sektorze informatycznym**. Rozdział kończy się analizą głównych wniosków odnoszących się do przedstawionej teorii oraz badań autorki w zakresie relacji pracownik-organizacja. Ponadto badaczka wskazuje rekomendacje dla praktyki gospodarczej.

Prezentowaną dysertację zamyka zakończenie, w którym zawarto podsumowanie prowadzonego postępowania badawczego oraz nakreślono możliwości dalszych prac naukowych.

Podsumowując, autorka wyraża przekonanie, że określenie czynników relacji pracownik-organizacja i stworzenie modelu relacji o charakterze wygrany-wygrany dla sektora technologii informatycznych w świetle badań literatury jest unikatowe. Zgodnie z wiedzą autorki, nie opublikowano dotychczas pracy naukowej, w której model obejmujący zarówno płaszczyznę formalną jak i nieformalną wskazywałaby na zaspokojenie oczekiwań obu stron wymiany na tym samym poziomie.

Zbadanie zjawiska relacji pracownik-organizacja w przedsiębiorstwach z sektora informatycznego, który jest jednym z najszybciej rozwijających się sektorów gospodarki na świecie ma ogromne znaczenie, gdyż wyniki badań mogą stanowić wzorzec dla innych branż. Organizacje opisywane w rozprawie są stosunkowo nowymi organizacjami funkcjonującymi na rynku, stąd relacje panujące w nich nie zostały dotąd dokładnie zbadane i opisane. Współcześnie, kiedy rola pracowników w organizacjach dynamicznie

rośnie, coraz większe znaczenie ma uważna obserwacja tych relacji, ich analiza i umiejętne zarządzanie nimi. Wyniki badań mogą posłużyć menedżerom odpowiedzialnym za zarządzanie kapitałem ludzkim, poszerzyć ich umiejętności zawodowe, nadać kierunek rozwoju najważniejszych kompetencji menedżerskich, przyczyniając się do świadomego budowania wizerunku i marki firmy, a w perspektywie budowania relacji pracownik-organizacja długofalowych rozwiązań, które przyniosą korzyści obu stronom. Badania mają charakter poznawczy i aplikacyjny. Motywacją do podjęcia badań jest chęć dokładnego poznania relacji panujących w organizacjach sektora informatycznego, gdyż rośnie znaczenie tych przedsiębiorstw na rynku pracy, wykwalifikowani specjaliści coraz częściej poszukują miejsc pracy, według klucza który zapewni im najkorzystniejsze warunki zatrudnienia i poczucie spełnienia zawodowego. Z drugiej strony, niezwykle interesującym obszarem badań są oczekiwania przedsiębiorstw w stosunku do pracowników, co dotychczas nie zostało szczegółowo zbadane.

Rozdział 1

Istota i elementy składowe kapitału intelektualnego

Kapitał intelektualny stanowi dla organizacji niezwykle istotną wartość, bez której przedsiębiorstwa nie są w stanie działać i tworzyć produktów, czy usług na oczekiwanym poziomie. Nabywanie przez pracowników nowych kompetencji spowodowane przemianami na rynku pracy i powstawaniem wielu niszowych obszarów zawodowych sprawia, że rośnie świadomość swojej wartości wśród pracowników. Ogromne znaczenie w tym procesie mają zmiany społeczne, pokoleniowe, wzrost świadomości potrzeb i wyborów pracowników oraz otwartość na budowanie relacji międzyludzkich. Stąd niniejszy rozdział poświęcony jest przybliżeniu istoty kapitału intelektualnego na gruncie nauk o zarządzaniu. Autorka poświęca uwagę również kapitałowi społecznemu, który wskazuje na relacje w sieci, którą może stanowić przedsiębiorstwo. Pojęcie to wywodzi się z nauk socjologicznych, jednak kluczowe jest dla dalszej analizy relacji pracownik-organizacja. Ponadto, transformujące się relacje organizacji z pracownikami wymagają redefinicji pozycji pracownika jako kluczowego kapitału z podległej, służebnej roli, do rangi interesariusza, co również zostanie zaznaczone w niniejszym rozdziale.

1.1. Kapitał intelektualny – definicja pojęcia

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele definicji kapitału intelektualnego. W niniejszym rozdziale zostaną przybliżone tylko niektóre, aby ukazać specyfikę opisywanego zjawiska. J.W. Hudson w swojej pracy na temat kapitału intelektualnego przedstawia to pojęcie jako połączenie dziedzictwa genetycznego, doświadczeń, edukacji, postaw w biznesie oraz w życiu²⁶. Z kolei K.M. Wiig definiuje kapitał intelektualny jako zbiór aktywów wytwarzanych w wyniku intelektualnych czynności mających miejsce w okresie trwającym od pozyskiwania nowej wiedzy, przez inwestycje, do budowania relacji z innymi uczestnikami organizacji²⁷. G. Urbanek twierdzi, iż kapitał

²⁶ Hudson J.W., *Intellectual capital. How to build it, enhance it, use it*, John Wiley&Sons, New York 1993, s. 15.

²⁷ Wiig K.M., *Integrating intellectual capital and knowledge management*, Long Range Planning, 30 (3), 1997, s. 401.

intelektualny to niewidzialny zasób przedsiębiorstwa tworzący efekty, które są widzialne. Kapitał intelektualny to wiedza, jak i rezultat jej przekształcenia na aktywa niematerialne²⁸, stanowi sumę czynników tworzących wartość dla przedsiębiorstwa opartych na wiedzy, znajdujących się pod przynajmniej częściową kontrolą organizacji²⁹. Natomiast T. Stewart określa intelektualny kapitał jako wiedzę, która jest częścią procesów, patentów, technologii, umiejętności kierowników, doświadczenia, informacji o dostawcach oraz konsumentach³⁰. L. Prusak z kolei, określa omawiany kapitał jako materię intelektualną, która jest wykorzystywana do kształtowania wartościowych aktywów dla przedsiębiorstwa³¹.

L. Edvinsson i M.S. Malone zaproponowali definicję podkreślającą znaczenie ludzi oraz ich kompetencji w kreowaniu wartości kapitału intelektualnego. Według nich, kapitał intelektualny stanowi wiedzę, technologię, doświadczenie praktyczne, dobre relacje z klientami, a także umiejętności, pomagające osiągnąć przedsiębiorstwu przewagę konkurencyjną na rynku³².

Kapitał intelektualny stanowi połączenie wielu elementów niematerialnych kształtujących rynkową wartość przedsiębiorstwa. G. Roosa oraz J. Roosa opisują omawiane pojęcie jako sumę aktywów, które nie są uwzględniane w sprawozdaniach finansowych, obejmują one - wiedzę, umiejętności nabyte przez pracowników, które są w ich głowach³³ i które zabierają ze sobą po wyjściu z pracy do domu. Kapitał intelektualny jako aktywa wiedzy lub aktywa intelektualne stanowią różnicę między wartością przedsiębiorstwa na rynku a wartością finansową firmy. Dlatego kapitał intelektualny jest kapitałem niefinansowym obrazującym ukrytą lukę między wartością księgową a rynkową przedsiębiorstwa³⁴.

Powyższy przegląd wskazuje na wiedzę jako kluczowy element kapitału intelektualnego. To właśnie dzięki wiedzy pracownicy pomnażają wartość organizacji,

²⁸ Urbanek G., *Pomiar kapitału intelektualnego i aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007, s. 38.

²⁹ Urbanek G., *Kompetencje a wartość przedsiębiorstwa: zasoby niematerialne w nowej gospodarce*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 31.

³⁰ Stewart T.A., *Intellectual capital: The wealth of new organizations*, Nicholas Brealey Publishing LTD, London 1997.

³¹ Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M., *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 6.

³² Edvinsson L., Malone M., *Intellectual capital: The proven way to establish your company's real value by measuring its hidden brainpower*, Judy Piatkus Publisher, London 1997, s. 41.

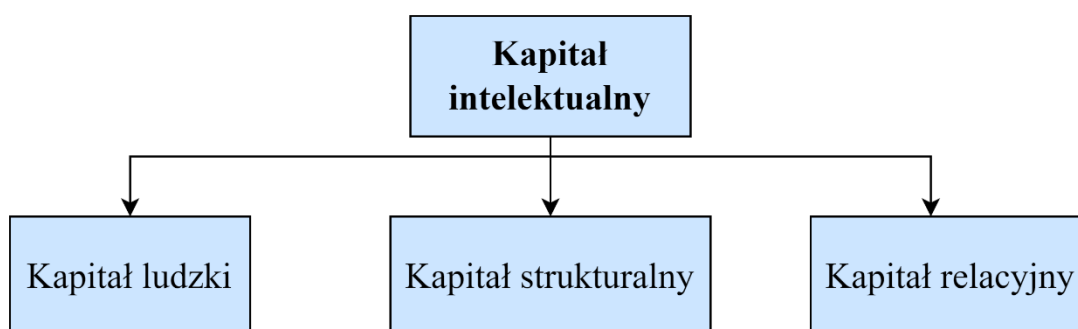
³³ Bombiak E., *Kapitał... op. cit.*, s. 71-86.

³⁴ Pobrotyn A., *op. cit.*, s. 122.

kształtując przy tym wartość dodaną dla firm. Dlatego kapitał intelektualny zapewnia organizacjom sprawne funkcjonowanie, które stanowi rezultat współdziałania niematerialnych aktywów z zasobami tradycyjnymi.

Zarządzanie kapitałem intelektualnym wymaga odpowiedniego podejścia do dysponowania jego podstawowymi komponentami, które stanowią unikatową, trudną w kopiowaniu wartość przedsiębiorstwa. Początkowo kapitał intelektualny kształtowały dwa składniki, mianowicie informacje wraz z kapitałem wiedzy i kapitał strukturalny³⁵. Jednym z najczęściej przywoływanych w literaturze podziałów jest klasyfikacja L. Edvinssona wskazująca na wyodrębnienie kapitału ludzkiego i strukturalnego. W tym ujęciu kapitał ludzki to wartość wiedzy (tzw. *know-how* oraz *tacit knowledge*) kreowanej przez uczestników organizacji, a także umiejętności, doświadczenie oraz talenty mające wysokie znaczenie dla funkcjonowania firmy. Kapitał strukturalny (tj. wiedza usystematyzowana – *explicit knowledge*) ukazany jako własność intelektualna, procesy zarządzania, bazy danych, kultura organizacyjna oraz infrastruktura techniczna, która ma za zadanie wspierać rozwój kapitału ludzkiego³⁶.

Kolejną, często przywoływaną w literaturze definicją kapitału intelektualnego jest typologia N. Bontisa, która oprócz kapitału ludzkiego i strukturalnego, dodatkowo uwzględnia kapitał relacyjny jako element kapitału intelektualnego (patrz: rysunek 1)³⁷.



Rysunek 1. Kapitał intelektualny – elementy składowe wg N. Bontisa

Źródło: opracowanie na podstawie Bontis N., Choo C.W., *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*, Oxford University Press, 2002, s. 629.

³⁵ Ujwary-Gil A., *op. cit.*, s. 93-100.

³⁶ Edvinsson L., Malone M.S., *op. cit.*

³⁷ Bontis N., Choo C.W., *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*, Oxford University Press, 2002, s. 629.

Kapitał ludzki

Kapitał ludzki w większości koncepcji pojawia się jako najważniejszy składnik kapitału intelektualnego. Wynika to z faktu, że to właśnie ludzie stanowią siłę napędową organizacji, zdobywając wiedzę, przekazując ją, tworząc innowacje. Kapitał ludzki stanowi indywidualny potencjał uczestników organizacji – psychiczny, moralny, intelektualny, fizyczny – który jest kształtowany poprzez nabywaną wiedzę, talenty, motywację, umiejętności, naturalne predyspozycje, zdrowie. Wszystkie te cechy umożliwiają rozwój i sprawne funkcjonowanie pracowników³⁸. Wskazany potencjał jest nieodłącznie związany z ludźmi działającymi w organizacji. Wyzwaniem dla menedżerów jest trwałe łączenie ludzi z organizacją, ponieważ w ujęciu kapitału ludzkiego człowiek i jego wiedza oraz umiejętności nie należą do firmy, lecz łączą się jedynie z nią na zasadzie partnerskich relacji, swobodnych sieci³⁹.

Organizacje nie doceniające wartości swoich pracowników, narażają swoją działalność na duże ryzyko, gdyż to pracownicy są odpowiedzialni za sprawne i efektywne działanie firmy⁴⁰. Istotną rolę we współczesnych przedsiębiorstwach odgrywa kompetentne zarządzanie kapitałem ludzkim oraz budowanie takich relacji, które pomogą sprostać stale rosnącym oczekiwaniom pracowników, wynikających między innymi ze zmian pokoleniowych^{41,42}. Analiza oczekiwań pracowników i zadbanie o środowisko sprzyjające budowaniu relacji opartych na zaufaniu znajduje odzwierciedlenie w większym zaangażowaniu zatrudnionych⁴³, a także w ich lojalności⁴⁴ i identyfikacji z organizacją, której czują się częścią. Badania A.M. Ellis i jej zespołu, dotyczące wpływu relacji pracownik-przełożony na codzienne samopoczucie, dowodzą, że w dni, w których pracownicy postrzegali relację ze swoim liderem jako wysokojakościową, częściej zgłaszali poczucie przynależności do organizacji, które było

³⁸ Pietruszka-Ortyl A., *Wyzwania wartościowania kapitału intelektualnego organizacji*, [w:] Skrzypek E. (red.), *Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, tom I, Wydawnictwo UMCS w Lublinie, 2004, s. 216.

³⁹ Bombiak E., *Kapitał...*, op. cit., s. 71-86.

⁴⁰ Zhdanov D.A., Mikirtichan A.G., *Human capital as a factor of the intensive development of the company*, *Advances in Economics, Business and Management Research*, 164, 2020, s. 436-440.

⁴¹ Moore S., Grunberg L., Krause A. J., *Generational differences in workplace expectations: A comparison of production and professional workers*, *Current Psychology*, 34 (2), 2015, s. 346-362.

⁴² Ng E.S.W., Schweitzer L., Lyons S.T.J., *New generation, great expectations: a field study of the millennial generation*, *Journal of Business and Psychology*, 25 (2), 2010, s. 281-292.

⁴³ Cho Y.J., Park H., *Exploring the relationships among trust, employee satisfaction, and organizational commitment*, *Public Management Review*, 13, 2011, s. 551-573.

⁴⁴ Chen X.P., Eberly M.B., Chiang T.J., Farh J.L., Cheng B.S., *Affective trust in Chinese leaders: Linking paternalistic leadership to employee performance*, *Journal of Management*, 40, 2011, s. 796-819.

następnie kojarzone pozytywnie z codziennym odczuciem energii, zapału i negatywnie kojarzone z emocjonalnym wyczerpaniem⁴⁵.

Zakres wiedzy pracowników implikuje ich zachowania przedsiębiorcze, a także kreatywność oraz umiejętność reakcji na zmiany w otoczeniu, co z kolei determinuje pozycję firmy na rynku w rywalizacji o klientów poprzez tworzenie lepszych produktów i usług. Tym samym zdolności intelektualne zatrudnionych stają się źródłem bogactwa organizacji⁴⁶. Przedsiębiorstwa nie mogą rozwijać się bez kompetentnych pracowników. Cechy ludzi, ich umiejętności, wiedza, potencjał zapewniają przetrwanie organizacji oraz rozwój w dłuższej perspektywie, dlatego autorzy tak podkreślają znaczenie kapitału ludzkiego w budowaniu gospodarki. Warunkuje on poziom innowacyjności całej gospodarki oraz społeczeństwa. To ludzie zaangażowani i otwarci stoją za implementacją osiągnięć na światową skalę, unowocześnianiem struktur, przemianami instytucjonalnymi, kształtowaniem nowoczesnej infrastruktury oraz upowszechnianiem nowoczesnych wzorców konsumpcji, a także jakości życia⁴⁷. Wzrost znaczenia kapitału ludzkiego wpływa na decyzje przedsiębiorstw co do zwiększenia inwestycji w rozwój tego kapitału oraz dbałość o relacje pomiędzy pracownikami a pracodawcami.

Stopień zaawansowania stosowanych w nowoczesnych przedsiębiorstwach nowych technologii sprzyja zatrudnianiu osób obeznanym z technologią, a deprecjonuje tradycyjne kompetencje⁴⁸. Konsekwencje dewaluacji tradycyjnej wiedzy oraz doświadczenia w efekcie dają poczucie niższego statusu pracownika i zmniejszenie poczucia bezpieczeństwa zatrudnienia. Pracownicy na rynku pracy konkurują zarówno z zaawansowanymi technologiami, jak i kandydatami, którzy biegle posługują się zaawansowanymi technicznie narzędziami, co autorzy A. Marks, K. Briken, S. Chillas i S. Krzywdzinski trafnie nazywają „cyfrowym despotyzmem”⁴⁹. Kapitał ludzki i jego znaczenie bez wątpienia podlega zmianom na przestrzeni czasu.

⁴⁵ Ellis A.M., Bauer T.N., Erdogan B., Truxillo D.M., *Daily perceptions of relationship quality with leaders: Implications for follower well-being, work & stress*, An International Journal of Work, Health & Organisations, 33 (2): Special issue: *Leading well: Leadership and employee safety and wellbeing*, 2019, s. 119-136.

⁴⁶ Tyrańska M., *Kapitał ludzki jako determinanta rozwoju przedsiębiorczości organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 753, 2007, s. 177-195.

⁴⁷ Makowski K., *Kapitał ludzki w skali mikroekonomicznej*, Monografie i Opracowania SGH, 470, 2000, s. 7-37.

⁴⁸ Briken K., Chillas S., Krzywdzinski M., Marks A., *Labour process theory and the new digital workplace*, [w:] Marks A., Briken K., Chillas S., Krzywdzinski M. (red.), *The new digital workplace: How new technologies revolutionise work*, Springer, New York 2017, s. 1-13.

⁴⁹ *Ibidem*, s. 5.

Kapitał strukturalny

Kapitał strukturalny, inaczej nazywany organizacyjnym, stanowi strukturę wspierającą efektywność członków organizacji. Jako elementy tego kapitału wymienia się koncepcje i metody zarządzania, procedury, kulturę organizacyjną, technologie, bazy danych, systemy, prawa autorskie i projektowe, patenty⁵⁰, a także zdolność organizacji do uczenia się, innowacyjność firmy, styl zarządzania, procesy kształtowania strategii⁵¹. Wszystkie te elementy pozwalają organizacji działać na rynku. Są to elementy, które wypracowane przez pracowników pozostają w organizacji. Rysuje się tutaj zasadnicza różnica pomiędzy kapitałem ludzkim a strukturalnym, mianowicie wszystkie powyższe elementy są wypracowywane w organizacji i po wyjściu pracownika z firmy dalej tam pozostają. Ponadto większość z powyższych składowych tworzona jest na podstawie dotychczasowych doświadczeń i stosowanych rozwiązań, wzorców zaczerpniętych z innych organizacji lub norm podyktowanych w ramach całej gospodarki krajowej, natomiast w przypadku kapitału ludzkiego wiedza i predyspozycje są cechami nie do skopiowania.

Kapitał strukturalny jako komponent kapitału intelektualnego zawiera aktywa wiedzy, które są podstawą dla rozwijania organizacji i budowania przewagi konkurencyjnej.

Kapitał relacyjny

W zależności od przyjętej definicji kapitału intelektualnego, kapitał relacyjny zawiera różne składowe, natomiast jego podstawowy zakres to poziom rozpoznania rynku, a także obszar powiązania organizacji z jej kontrahentami. Szczegółowo obejmuje następujące elementy – kanały dystrybucji, relacje z klientami, porozumienia z partnerami, inwestorami, podwykonawcami, bankami i innymi instytucjami, z bliższego i dalszego otoczenia organizacji itp. Utrzymywanie i pielęgnowanie relacji z interesariuszami organizacji jest działaniem podnoszącym wartość kapitału intelektualnego⁵², z dużym naciskiem na analizowanie relacji w kontekście kształtowania lojalności klientów.

⁵⁰ Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M., *op. cit.*, s. 83-90.

⁵¹ Sokołowska A., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym małym przedsiębiorstwem*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych i Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 18.

⁵² Bombiak E., *Kapitał...*, *op. cit.*, s. 71-86.

Ponadto, kapitał relacyjny to również wiedza dotycząca strategii działań konkurentów oraz zewnętrznych uwarunkowań, polityki czy stanu gospodarki w danym kraju.

L. Edvinsson definiuje kapitał relacyjny jako tożsamy z kapitałem nabywców i ujmuje go jako część, opisanego w niniejszej pracy kapitału strukturalnego, tj. struktury wspomagającej utrzymanie odpowiednich relacji z otoczeniem, w tym z klientami. Wśród zasobów wymienia wyżej wspomniane powiązania zewnętrzne⁵³.

Według J. Moczydłowskiej utożsamianie kapitału relacyjnego z kapitałem nabywców prowadzi do zminimalizowania wagi relacji wewnątrzorganizacyjnych – między pracownikami i pomiędzy pracownikami a organizacją. W ramach tej teorii wzrasta znaczenie relacji z otoczeniem zewnętrznym⁵⁴.

Szczegółowa analiza literatury ukazuje również kapitał relacyjny wewnętrzny jako zbiór intelektualnych własności organizacji, procedur wykonawczych, metod pracy, procesów, baz danych, a także komunikacyjnej infrastruktury. Są to zasoby wytwarzane przez interesariuszy, którzy stanowią organizację, czyli przez pracowników i właścicieli kreujących zaufanie, lojalność i atmosferę w firmie⁵⁵.

Współcześnie coraz częściej w ramach relacyjnego kapitału wskazuje się na rolę i znaczenie pracowników w organizacji. Dzięki wyodrębnieniu wewnętrznego oraz zewnętrznego kapitału relacyjnego zauważyć można znaczenie budowanych relacji również wewnątrz organizacji. Daje to perspektywy do opracowywania różnych metod zarządzania tymi kapitałami. Zarządzanie kapitałem wewnętrznym realizowane jest głównie w oparciu o funkcję personalną⁵⁶ w organizacji, natomiast zarządzanie zewnętrznym kapitałem relacyjnym stanowi domenę zarządzania marketingowego.

W odniesieniu do celu pracy należy podkreślić, że kapitał relacyjny odnosi się do sieci współpracowników i wskazuje na kwestie dbałości o personel oraz tworzenie relacji opartych na zadowoleniu z pracy w danej organizacji, a także lojalności, zaangażowaniu i identyfikacji w odniesieniu do niej, co stanowi niezwykle istotny punkt wyjścia do

⁵³ Edvinsson L., *Developing intellectual capital at Skandia*, Journal of Long Range Planning, 30 (3), 1997, s. 368.

⁵⁴ Moczydłowska J., *Kapitał relacyjny a konkurencyjność przedsiębiorstw*, [w:] Cisek M., Antczak S. (red.), *Wiedza i technologia we współczesnej organizacji*, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce 2006, s. 67-74.

⁵⁵ Perechuda K., Chomiak-Orsa I., *Znaczenie kapitału relacyjnego we współczesnych koncepcjach zarządzania*, Zarządzanie i Finanse, 4 (2), 2013, s. 293-307.

⁵⁶ Moczydłowska J., *Zarządzanie... op. cit.*, s. 33-42.

analizy relacji pracownik-organizacja oraz weryfikacji czynników wpływających na zapewnienie relacji dającej poczucie wygranej obu stronom wymiany.

1.2. Kapitał społeczny jako komponent kapitału intelektualnego

W rozważaniach na temat kapitału intelektualnego warto sięgnąć również do dorobku takich nauk jak psychologia społeczna oraz socjologia, aby z innej perspektywy opisać procesy społeczne zachodzące w przedsiębiorstwach. Obserwuje się zjawisko wzrostu znaczenia relacji w generowaniu wartości dla organizacji. W naukach społecznych na potrzeby tego zjawiska przyjęto kategorię kapitału społecznego⁵⁷. Koncepcja kapitału społecznego jest podobna do definicji kapitału relacyjnego, jednakże autorka niniejszej pracy zgłębia obszar tego pojęcia bliskoznacznego, ze względu na mechanizmy omawiane w literaturze, na których bazuje kapitał społeczny. Mechanizmy te to oczekiwana wzajemność, wymuszone normy, społeczna wymiana. Stanowią one jednocześnie fundamenty do budowania relacji pracownik-organizacja. Co więcej, są to także mechanizmy, które dają możliwość budowania relacji wymiany, która dąży do satysfakcji obu stron relacji pracownik-organizacja. Żaden z wcześniej wskazywanych komponentów kapitału intelektualnego, w szczególności kapitał relacyjny, nie ujął tego mechanizmu tak trafnie jak kapitał społeczny.

Pierwsze rozważania dotyczące kapitału społecznego pojawiły się już na początku XX wieku. Pojęcie kapitału społecznego upowszechniło się dzięki pracom J. Colemana, P. Bourdieu, R. Putnama oraz F. Fukuyamy, których uważa się za najbardziej opiniotwórczych autorów koncepcji kapitału społecznego. Definicja J. Colemana ukazała kapitał społeczny, będący składową struktury społecznej, który ułatwia działania jednostek oraz kreuje wartość. Jest to zdolność do współpracy zarówno w obrębie grupy jak i organizacji, za czym idzie wspólna realizacja celów oraz podnoszenie skuteczności. Autor opisał mechanizmy kształtujące kapitał społeczny, w skład których wchodzi wiarygodność, rzetelność struktur, oczekiwana wzajemność oraz wymuszanie w ramach

⁵⁷ Sułkowski Ł., *Kapitał społeczny a sukces w zarządzaniu przedsiębiorstwem na przykładzie Polski*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Sukces w zarządzaniu. Problemy organizacyjno-zarządcze i psychospołeczne, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, 900/2001, Wrocław 2001, s. 62–65.

grupy norm. Wszystko odbywa się w ramach społecznej struktury, w której osoby działają racjonalnie i podejmują aktywności zgodne z panującymi zasadami, obowiązkami i normami, uwzględniając wzajemne oczekiwania i zobowiązania wobec siebie nawzajem oraz tworząc przepływ informacji⁵⁸. Natomiast w definicji P. Bourdieu kapitał społeczny stanowi zbiór aktualnych i potencjalnych zasobów związanych z posiadaniem trwałej, mniej lub bardziej zinstytucjonalizowanej sieci relacji wspartych wzajemnym uznaniem. Bycie w poszczególnych sieciach miało dawać możliwość dostępu do kapitału, który był w posiadaniu jednostek powiązanych zaufaniem. Sukces każdej osoby to połączenie osobistej determinacji z odpowiednim doбором i kontaktami powiązanymi z przynależnością do danej grupy. Kapitał społeczny w rozumieniu P. Bourdieu to zasób nie zbiorowości a jednostki, natomiast w odniesieniu do grupy kapitał społeczny określa jako wszystkie zasoby członków⁵⁹.

Według R. Putnama kapitał społeczny związany jest z cechami organizacji społeczeństwa, takimi jak normy, zaufanie oraz powiązania, które w efekcie mają możliwość zwiększyć efektywność społeczeństwa: „Tak jak i inne postaci kapitału, kapitał społeczny jest produktywny, umożliwia bowiem osiągnięcie pewnych celów, których nie dałoby się osiągnąć, gdyby go zabrakło (...). Na przykład grupa, której członkowie wykazują, że są godni zaufania i ufają innym będzie w stanie osiągnąć znacznie więcej niż porównywalna grupa, w której brak jest zaufania...”⁶⁰. W danej grupie społecznej kapitałem społecznym będzie zbiór norm, sieci lojalności oraz wzajemnego zaufania, czy też sieci zależności. W analogii do kapitału fizycznego i ludzkiego, a więc narzędzi i umiejętności, głównym przesłaniem teorii kapitału społecznego jest wskazanie na wartości występujące w ramach sieci społecznych⁶¹.

F. Fukuyama w pracy „Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu” wykazał związek kapitału społecznego z działalnością gospodarczą, polityczną oraz

⁵⁸ Coleman J.S., *Foundations of social theory*, The Belknap Press of Harvard University Press, 1990, s. 300.

⁵⁹ Bourdieu P., Wacquant L.J.D., *Zaproszenie do socjologii refleksyjnej*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2001, s. 105.

⁶⁰ Putnam R., Leonardi R., Nanetti R.Y., *Demokracja w działaniu: tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, Kraków: Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Warszawa: Fundacja im. Stefana Batorego, 1995, s. 258.

⁶¹ Putnam R., *Samotna gra w kręgle: upadek i odrodzenie wspólnot lokalnych w Stanach Zjednoczonych*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, cop. 2008, s. 33.

społeczną. Sednem kapitału społecznego są wspólne dla danej grupy normy etyczne oraz nieformalne wartości umożliwiające współdziałanie. Elementem powodującym podniesienie wydajności w danej grupie jest rosnące stopniowo wzajemne zaufanie. Kapitał społeczny dojrzewa na początku w rodzinie, następnie przez grupy społeczne aż po instytucje, udział swój zaznaczają w tym miejscu historia, tradycja, religia, kultury, zwyczaje oraz zjawiska występujące na rynku⁶².

W założeniach tak zwanego modelu społecznego kapitału intelektualnego, podkreśla się, iż bazuje on na relacjach społecznych w znacznym stopniu wewnętrznych, ale również zewnętrznych wychodzących poza przedsiębiorstwo⁶³. Założenia modelu oparte są w szczególności na zaufaniu, a także innych wartościach, które mają wymiar społeczny. Warto zestawić to spojrzenie z podejściem socjologicznym, które postrzega organizację jako społeczność działającej efektywnie tworząc wiedzę i przekazując ją dalej⁶⁴. Na tym poziomie kształtują się relacje między pracownikami w ramach przedsiębiorstw oraz między pracownikami a organizacjami, które pobudzają proces kreowania wiedzy i jej transferu. W celu realizacji procesu potrzebne są określone komponenty związane z dzieleniem się wiedzą. Składają się na nie⁶⁵:

- zasady organizacyjne, dzięki którym formułowane są ustrukturyzowane opracowania, analizy wspomagające współpracę osób zaangażowanych w określony proces,
- narzędzia w organizacji wykorzystywane do tworzenia i dzielenia się wiedzą,
- specyfika organizacji jako podmiotu społecznego.

Elementy składowe powyższych definicji odnaleźć można również w literaturze u P. Bullen oraz J. Onyx zebrane w ramach sześciu wyznaczników kapitału społecznego, są nimi⁶⁶:

⁶² Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa 1997, s. 56.

⁶³ Mroziewski M., *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2008, s. 41.

⁶⁴ Sokołowski J., *Kapitał społeczny a budowanie i wykorzystanie kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* t. 15, z. 11, cz. 2 Zarządzanie - nowe perspektywy w dobie zmian demograficznych - w świetle badań, Społeczna Akademia Nauk, 2014, s. 231-241.

⁶⁵ Dobija D., *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, WSzPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003, s. 39.

⁶⁶ Bullen P., Onyx J., *Measuring social capital in five communities in NSW – A practitioner's guide*, Management Alternatives Pty Ltd, 1998.

- Działanie jednostek w ramach sieci.
- Zaufanie. Aspekt kreujący atmosferę skłaniającą uczestników organizacji do podejmowania ryzyka. Jako rezultat założenia, że uczestnicy okażą wzajemne wsparcie, a ich zachowanie będzie zgodne z oczekiwaniami.
- Wzajemność. Aktywność jednych osób na rzecz innych, kosztem własnego interesu, ale przy założeniu odwzajemnienia w przyszłości.
- Normy społeczne. Stanowią niepisane, powszechne prawa, zasady, bądź wartości określające zachowania społeczne pożądane oraz niepożądane.
- Wspólnota. Współistnienie powyższych aspektów tworzy mocną wspólnotę. Uczestnicy wspólnoty mają dostęp do zasobów, jednak nikt nie ma ich na wyłączność.
- Postawa aktywna. Możliwość rozwoju kapitału społecznego uzależniona jest od zaangażowania się ludzi w aktywności wspólnoty.

W definicjach kapitału społecznego jako kluczowe aspekty podkreśla się, m.in. sieci powiązań i relacji, w których uczestnictwo ma przynieść korzyści w ramach celów ekonomicznych i społecznych, posiadany dostęp do zasobów szczególnie wiedzy i informacji oraz wykorzystanie ich, ponadto, wspólne dla grupy wartości i normy, a także zaufanie. Tym co łączy większość definicji jest podkreślenie znaczenia powiązań międzyludzkich, zaufania i zasady wzajemności.

Znaczenie kapitału społecznego odkryć można w strategiach budowania pozytywnych relacji w przedsiębiorstwach, stąd sprzyja on realizacji funkcji zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach poprzez oddziaływanie na dobór kadr, utrzymanie pracowników, rozwój ich kompetencji oraz motywowanie. Ponadto, odpowiednie kształtowanie tego kapitału przez liderów wpływa na budowanie lojalności oraz wydajność pracowników w organizacji.⁶⁷ W porównaniu do kapitału ludzkiego, kapitał społeczny nie odchodzi z organizacji wraz z pracownikiem, gdyż sieć może być utrzymywana dalej w innej postaci. Właścicielami kapitału ludzkiego są sami

⁶⁷ Swanson E., Kim S., Lee S.M., Yang J.J., Lee Y.K., *The effect of leader competencies on knowledge sharing and job performance: Social capital theory*, Journal of Hospitality and Tourism Management, 42, 2020, s. 88-96.

pracownicy, przedsiębiorstwo jest jedynie korzystającym ze zmaterializowanych efektów na podstawie określonych kontraktów ze współpracownikami. Pracownicy opuszczając firmę zabierają ze sobą swój własny kapitał.

Kapitał społeczny jako jedyny z komponentów kapitału intelektualnego wyraźnie zaznacza rolę relacji, wzajemności oraz oczekiwań. Rozważania te stanowią wstęp do kolejnych rozdziałów, które przybliżą teorię relacji pracownik-organizacja oraz wskażą mechanizmy, na bazie których zachodzą te relacje. Przywołany w niniejszym podrozdziale kapitał społeczny wyraźnie koresponduje z regułą wzajemności, która stanowi podstawę do wymiany społecznej i kształtowania relacji dążących do spełnienia oczekiwań obydwu stron wymiany.

1.3. Pracownicy jako kluczowi interesariusze przedsiębiorstwa

Dzięki interesariuszom, ale także dla nich, przedsiębiorstwa mogą realizować podstawowe cele, a także politykę zrównoważonego rozwoju, generować wzrost wartości rentowności oraz osiągać wyższe zyski z produkcji i usług. Zgodnie z koncepcją interesariuszy R.E. Freemana, kluczowym celem przedsiębiorstwa powinno być zaspokojenie potrzeb interesariuszy. Stąd tak istotne jest budowanie właściwych relacji z nimi, w tym także w procesie komunikacji⁶⁸. Założenie to przekłada się również na relacje z pracownikami, którzy stanowią ważną grupę odbiorców przedsiębiorstwa. Niniejszy podrozdział ma na celu ukazanie pracowników w perspektywie interesariuszy, którzy są newralgiczną grupą w organizacji. Spojrzenie na pracowników przez pryzmat kapitału ludzkiego, ukazuje ich jako stronę wnoszącą wkład do organizacji w postaci wiedzy, umiejętności, przy wyraźnym zaznaczeniu generowania wartości dla przedsiębiorstwa poprzez unikatowość kompetencji i brak możliwości ich kopiowania. Perspektywa pracowników jako interesariuszy, którzy dążą do realizacji swoich celów poprzez uczestnictwo w organizacji, wskazuje na intencjonalność ich działań w budowaniu relacji pracownik-organizacja.

I. Ansoff i R. Stewart w latach 60. XX wieku po raz pierwszy użyli określenia interesariusz. Dekadę później R.E. Freeman zdefiniował to pojęcie pisząc, iż interesariusz to jednostka lub grupa, na którą wpływa organizacja podążając ku realizacji swoich

⁶⁸ Wachowiak P., *Pracownik – kluczowy interesariusz przedsiębiorstwa*, *Handel Wewnętrzny*, 4 (351), 2014, s. 289-298.

celów, bądź która wpływa na osiągnięcie celów przedsiębiorstwa.⁶⁹ W literaturze spotkać można podziały interesariuszy na różne grupy. Przykładowo, wskazuje się na interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych⁷⁰:

- Interesariusze zewnętrzni – obecni oraz potencjalni inwestorzy, media, organizacje gospodarcze, władze, klienci, dostawcy, kontrahenci, społeczność lokalna, a także inne instytucje i podmioty z otoczenia organizacyjnego,
- Interesariusze wewnętrzni – kierownictwo oraz pracownicy organizacji.

Literatura wskazuje również inny podział grup interesów – podstawowy i drugorzędny. Poniżej tabela prezentuje szczegółowo podział tej grupy.

Tabela 1. Grupy interesów

Grupy podstawowe	Grupy drugorzędne
• pracownicy • kierownictwo • społeczności lokalne oraz krajowe, międzynarodowe • klienci • inwestorzy • dostawcy oraz handlowi partnerzy • pożyczkodawcy (banki itp.)	• konkurenci • organizacje handlowe • rząd • nadzorcy rynku, regulatorzy prawni • społeczeństwo • związki zawodowe i inne grupy • media • ośrodki naukowe i badawcze • instytucje pozarządowe

Źródło: opracowane na podstawie Wheeler D., Sillanpää M., *The stakeholder corporation, a blueprint for maximizing stakeholder value*, Pitman Publishing, 1997; Hund G.E., Engel-Cox J.A.: *Two-way responsibility*, [w:] Andriof J., Waddock S., Husted B., Rahma S.S. (red.), *Unfolding stakeholder thinking*, Greenleaf Publishing, Sheffield 2002, s. 219; Smolska M., *Zarządzanie relacjami z interesariuszami, czyli jak kreować kapitał relacyjny w przedsiębiorstwie*, Zeszyty naukowe Wyższej Szkoły Humanitas, Szczecin 2016, s. 313.

Powyższe grupy interesariuszy prezentują określone oczekiwania, a organizacja starając się realizować swoje cele stara się im sprostać. Strony działają na zasadach wymiany. Organizacje realizują cele poprzez współpracę z interesariuszami, natomiast interesariusze zaspokajają swoje potrzeby i oczekiwania poprzez taką relację. To jak

⁶⁹ Freeman R.E., *Strategic management: A stakeholder approach*, Pitman, Boston 1984, s. 55.

⁷⁰ Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M., *op. cit.*, s. 73.

buduje się ta relacja, czy strony osiągają swoje cele zależy od poziomu realizacji wzajemnych oczekiwań. Trudność stanowić może fakt, iż często oczekiwania grup interesariuszy są od siebie wzajemnie zależne, a niekiedy ze sobą kolidują. Przykład może stanowić sytuacja, w której grupa menedżerów dąży do maksymalizowania zysku krótkookresowo, a ich wynagrodzenie jest uzależnione od wypracowanej nadwyżki finansowej, gdzie jednocześnie pozostali pracownicy oczekują atrakcyjnego wynagrodzenia, premii, ale te stanowią wzrost kosztów i obniżają rentowność dla firmy z perspektywy menedżerów⁷¹. Obie strony chciałyby uzyskać jak największą korzyść w opisanej sytuacji, jednak oczekiwania stron są ze sobą sprzeczne.

Wzrasta znaczenie pracowników jako interesariuszy i jako najbardziej wartościowego majątku, kształtującego konkurencyjność organizacji, budującego pozycję firmy i dającego możliwość wzrostu, zmian oraz kształtowania środowiska organizacyjnego. Dochodzą również do głosu kwestie zmian w strukturze społeczeństwa, zmian gospodarczych, a co za tym idzie zmian na rynku pracy. Coraz trudniej jest pozyskać kompetentnych specjalistów^{72,73}, dlatego też organizacje prześcigają się w pomysłach, jak pozyskać i zatrzymać u siebie utalentowanych i kompetentnych pracowników.

J. Welch powiedział „(...) *wartość dla akcjonariuszy jest najgłupszą ideą na świecie. Wartość dla akcjonariuszy jest wynikiem, a nie strategią (...) waszym [organizacji] głównym elementem są wasi pracownicy, wasi klienci i wasze produkty*”. Oznacza to, że wartość dla akcjonariuszy nie jest strategią, a ważniejsi są zmotywowani pracownicy, lojalni klienci i dobre produkty – zatem wszystko opiera się na ludziach zatrudnianych w organizacjach. Dobre relacje z klientami mają swój początek w dobrych stosunkach przełożonych z ich pracownikami. Firmy zawdzięczają swoim pracownikom zaufanie klientów⁷⁴. To personel dostarcza rozwiązania dla klientów i jest wizytówką firmy, dzięki której klienci budują w swojej świadomości opinię o organizacji. Badania

⁷¹ Bombiak E., *Kształtowanie...*, op. cit., s. 143-157.

⁷² Boštjančič E., Zala Slana Z., *The role of talent management comparing medium-sized and large companies – major challenges in attracting and retaining talented employees*, [w:] *New professionalism and the future of work: Interdisciplinary perspectives on transformations in business-health relationships*, Frontiers in Psychology, 9 (1750), 2018, s. 1-10.

⁷³ Matt D.T., Orzes G., Rauch E., Dallaseg P., *Urban production - a socially sustainable factory concept to overcome shortcomings of qualified workers in smart SMEs*, Computers & Industrial Engineering, 139, 2020, s. 1-10.

⁷⁴ Rudawska E., op. cit., s. 393-405.

wskazują, iż zadbani pracownicy, których potrzeby są zabezpieczone, pracują efektywniej^{75,76}. To zmotywowany personel stanowi filar organizacji.

Tymczasem sytuacja na rynku pracy w Polsce dawno nie była tak korzystna dla pracowników, jak obecnie. Odnotowywane są najniższe wskaźniki bezrobocia od lat⁷⁷, wzrastają wynagrodzenia pracowników, rozbudowywane są systemy motywacyjne i pakiety benefitów⁷⁸. Mimo to na rynku wciąż brakuje ekspertów w określonych obszarach. Dlatego to pracownicy decydują o firmie, w której będą chcieli się rozwijać w najbliższych latach. Światowa pandemia koronawirusa trwająca od początku 2020 roku nie pogorszyła sytuacji trwającej na rynku pracy od kilku lat, wręcz przeciwnie, staje się coraz korzystniejsza dla pracowników, szczególnie technicznych. Członek Zarządu Polskiego Forum HR wskazuje, że „(...) sytuacja demograficzna w Polsce znacznie zmniejszy nam zasób osób w wieku produkcyjnym. Nakładają się na to się procesy automatyzacji, które tworzą nowe zawody, a na dotychczasowych na nowo definiują zakres obowiązków”⁷⁹. Dodatkowo w innym raporcie⁸⁰ odnaleźć można informację, iż polskie software house’y (firmy zajmujące się oprogramowaniem) i start-upy rosną po kilkaset procent rocznie. Głód lokalnego rynku pracy jest jednak niczym wobec popytu z zagranicy. Kraje rozwinięte borykają się z ogromnym niedoborem specjalistów z obszaru nowych technologii – wyzwaniem z pozyskaniem pracowników IT ma w Unii Europejskiej 70% przedsiębiorstw. Tymczasem polscy specjaliści są plasowani na trzecim miejscu na świecie pod względem jakości pracy. Łącznie Unia Europejska szacuje, iż na rynku brakuje ok. 500-600 tysięcy pracowników IT, a problem

⁷⁵ Johari J., Mohd Shamsudin F., Fee Yean T., Yahya K. K., Adnan Z., *Job characteristics, employee well-being, and job performance of public sector employees in Malaysia*, International Journal of Public Sector Management, 32 (1), 2019, s. 102-119.

⁷⁶ Bakker A.B., Demerouti E., *Multiple levels in job demands-resources theory: Implications for employee well-being and performance*, [w:] Diener E., Oishi S., Tay L. (red.), *Handbook of wellbeing*, Salt Lake City, UT: DEF Publishers, 2018, s. 1-13.

⁷⁷ *Stopa bezrobocia rejestrowanego w latach 1990-2021*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/bezrobocie-rejestrowane/stopa-bezrobocia-rejestrowanego-w-latach-1990-2021,4,1.html> (dostęp 23.12.2021).

⁷⁸ *Najciekawsze benefity oferowane przez firmy IT*, <https://nofluffjobs.com/blog/najciekawsze-benefity-oferowane-przez-firmy-it/> (dostęp 21.04.2020).

⁷⁹ *Wysoka dynamika wzrostu wynagrodzeń specjalistów*, <https://kadry.infor.pl/kadry/hrm/motywowanie/5372334,Wysoka-dynamika-wzrostu-wynagrodzen-specjalistow.html> (dostęp 3.12.2021).

⁸⁰ Raport: *Rok wykorzystanych szans. Rynek pracy IT i SAP 2022*, <https://www.awareson.com/getthereport/> (dostęp 31.12.2021).

z zatrudnieniem według szacunków ma od 70% do nawet 93% przedsiębiorstw⁸¹. Specyfika rynku pracy w sektorze IT została szczegółowo opisana w rozdziale 6.1.

Rynek pracy ustawił pracowników tej branży w grupie uprzywilejowanych. Perspektywy wyboru miejsca zatrudnienia wśród wielu ofert dostępnych na rynku pracy pozycjonuje pracowników jako interesariuszy, o których należy zabiegać stwarzając najlepsze możliwe warunki relacji. Organizacja, która przyjmie tę strategię działania ma największe szanse na pozyskanie i utrzymanie pracowników w strukturach przedsiębiorstwa. Korzyści płynące z relacji wygrany-wygrany pomiędzy pracownikiem a organizacją mogą stać się ważnym ogniwem spajającym strony. Wzorce, w których pracownik był stroną podległą, wręcz przegraną w relacji mogą nie sprostać obecnym wyzwaniom rynku i prowadzić do impasu a nawet regresu rozwoju przedsiębiorstwa.

Podsumowując, należy zauważyć, że specyfika rynku pracy i unikatowość kapitału ludzkiego mają bezpośredni wpływ na wzrost oczekiwań ze strony pracowników. Przedsiębiorstwa powinny mieć świadomość oczekiwań personelu i znać te elementy gratyfikacji, które sprawiają, że pracownicy będą usatysfakcjonowani i mając poczucie uczestnictwa w relacji wygrany-wygrany z pracodawcą zdecydują się w pozostać w firmie i przyczyniać się do jej rozwoju.

⁸¹ Raport: *Rok wykorzystanych szans. Rynek pracy IT i SAP 2022*, <https://www.awareson.com/getthereport/> (dostęp 31.12.2021).

Rozdział 2

Zarządzanie relacjami z pracownikami

2.1. Zarządzanie relacjami z pracownikami w świetle przemian na rynku pracy

Budowanie relacji z pracownikami stanowi wyzwanie dla współczesnych przedsiębiorstw z uwagi na specyfikę kapitału ludzkiego, który na tle innych zasobów organizacji cechuje się unikatowością, trudnością w kopiowaniu, wrażliwością na nieodpowiednie traktowanie, czy też zdolnością do generowania wartości⁸². Relacje pomiędzy organizacją a pracownikami są zależne od poziomu realizacji wzajemnych oczekiwań. Gdy pracownicy mają poczucie, iż ich oczekiwania są spełniane, zgodnie z regułą wzajemności, dokładają wszelkich starań, aby sprostać oczekiwaniom stawianym przez organizację⁸³.

Analiza tendencji na rynku pracy^{84,85} ukazuje, że zarządzanie relacjami pomiędzy pracownikami a organizacją nabiera coraz większego znaczenia. Zauważyć można rosnącą wagę tego zjawiska⁸⁶ oraz przewartościowanie kluczowych czynników sukcesu organizacji^{87,88}. Kształtowanie pozytywnych relacji w społeczności organizacyjnej stanowi jedno z istotnych źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa⁸⁹ i jego rozwoju⁹⁰. W ciągu ostatnich kilkunastu lat rynek pracy zmienił się diametralnie. Jeszcze niedawno to pracownik zabiegał o zatrudnienie w danej firmie, a jego główną motywacją była wysokość dochodu, perspektywy awansu i wzrost wynagrodzenia. Obecnie to

⁸² Juchnowicz M., *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007, s. 16.

⁸³ Eisenberger R., Armeli S., Rexwinkel B., Lynch P.D., Rhoades L., *Reciprocation of perceived organizational support*, Journal of Applied Psychology, 86 (1), 2001, s. 42-51.

⁸⁴ Raport: *Prognozy przyszłości – OLX Praca. Know How 2021*, <https://praca.olx.pl/rekruter/post/tendencje-i-zjawiska-na-ryнку-pracy> (dostęp 8.12 2020).

⁸⁵ Raport: *Rok wykorzystanych szans. Rynek pracy IT i SAP 2022*, <https://www.awareson.com/getthereport/> (dostęp 31.12.2021).

⁸⁶ Kawka T., *Determinanty zmian na rynku pracy w czasach nowej gospodarki*, Zarządzanie i Finanse, 16, (1/2), 2018, s. 117-131.

⁸⁷ Zhdanov D.A., Mikirtichan A.G., *op. cit.*, s. 436-440.

⁸⁸ Rahal S., Belhcen L., *Understanding the success factors of technological firms in an emerging economy: A case study of Moroccan Electronic Payment Firm (HPS)*, University of Hassan II – Casablanca Faculty of Law, Economic and Social Sciences – Ain Choc, Casablanca 2021.

⁸⁹ Glińska-Neweś A., *Budowanie pozytywnego potencjału jako czynnik sukcesu organizacji*, Studia i Prace Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 1, t. 1, 2008, s. 343-349.

⁹⁰ Glińska-Neweś A., Kalińska M., Karaś D., *Znaczenie pozytywnych relacji interpersonalnych pracowników dla rozwoju przedsiębiorstwa*, Marketing i Rynek, 5 (CD), 2014, s. 979-986.

organizacje prześcigają się w wymyślaniu coraz bardziej atrakcyjnych świadczeń i benefitów dla pracowników. Chcą przyciągnąć i zatrzymać w firmie specjalistów z właściwymi kwalifikacjami, aby ci przyczyniali się do budowy know-how przedsiębiorstwa i jego rozwoju. To właśnie wybitni i utalentowani pracownicy są źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Obserwacje rynku pracy, a także analiza literatury^{91,92}, prowadzą do wniosku, iż następuje zmiana w podejściu do pracy (patrz: tabela 2). Przemiany te determinują także zmianę pozycji pracownika w organizacji. Nowy rynek pracy jest rynkiem pracownika w przeciwieństwie do rynku tradycyjnego, na którym dominującą pozycję zajmował pracodawca.

Tabela 2. Tradycyjny i nowy rynek pracy

Elementy składowe	Tradycyjny rynek pracy	Nowy rynek pracy
Popyt i podaż pracy	Ludzie potrzebują organizacji, pracę trudno zdobyć	Organizacje potrzebują ludzi wykwalifikowanych, pracowników ciężko zrekrutować
Regulacje rynku pracy	Nadzór, kontrola oraz narzucanie rozwiązań ze strony organów państwa	Kreowanie możliwości rozwoju, wzrostu, narzędzia rynkowe
Forma organizacji	Hierarchiczność, organizacja biurokratyczna	Partnerstwo, organizacje sieciowe oraz samozarządzające się
Czynniki sukcesu	Efekt skali, praca, kapitał oraz niskie koszty	Inwestycje w badania i rozwój, wiedza oraz innowacje, jakość
Przewaga konkurencyjna	Maszyny, kapitał i położenie geograficzne są przewagą konkurencyjną przedsiębiorstwa	Utalentowani ludzie stanowią przewagę konkurencyjną organizacji
Rynek pracy	Lokalna konkurencja, rynek stabilny	Globalna konkurencja, rynek dynamiczny, nieprzewidywalny

⁹¹ Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B., *The War for Talent*, Harvard Business School Press, Boston 2001, s. 6.

⁹² Kawka T., *op. cit.*, s. 117-131.

Forma pracy	Etatowa forma, dostosowana do tradycyjnych struktur organizacyjnych	Elastyczne formy, odpowiadające czasowości i zmienności zatrudnienia
Jakość pracy	Widać różnicę w jakości pracy wykwalifikowanych pracowników	Widać bardzo dużą różnicę w jakości pracy wykwalifikowanych pracowników w organizacjach
Kwalifikacje	Ugruntowane, specjalistyczne kwalifikacje i doświadczenie odpowiednie do stanowiska	Szerokie, wielowymiarowe kwalifikacje wynikające ze zmienności projektów
Cele pracowników	Zatrudnienie na pełen etat oraz poczucie bezpieczeństwa	Osiąganie wysokich dochodów z tytułu wykonywanej pracy oraz czerpanie przyjemności z realizacji zadań
Podejście pracowników do zobowiązań	Pracownicy są lojalni a zatrudnienie jest stabilne	Pracownicy są mobilni i preferują zobowiązania krótkoterminowe
Wiedza	Pozyskiwanie przez pracowników formalnych stopni, dyplomów	Uczenie się przez całe życie wynikające z dużej zmienności potrzeb rynku pracy
Potrzeby pracowników	Pracownicy akceptują standardowy pakiet korzyści oferowany przez pracodawcę	Pracownicy wymagają od pracodawców więcej, w tym zaspokojenia zróżnicowanych potrzeb
Cele funkcji personalnej	Kontrola, przewidywanie zagrożeń, relacje kierownicze opierające się na konfrontacji	Partnerstwo, współpraca, relacje kierownicze budowane na partnerstwie

Źródło: opracowanie własne na podstawie Kawka T., *op. cit.*, s. 117-131; Lewandowski P., Rutkowski J., *Starzenie się ludności, rynek pracy i finanse publiczne w Polsce*, Przedstawicielstwo Komisji Europejskiej w Polsce, Warszawa 2017, s. 11-33; Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B., *op. cit.*, s. 6.

Rynek pracy ulega znacznym przeobrażeniom. Zmiany te postępują w różnym tempie w poszczególnych krajach. Wkroczyliśmy w erę automatyzacji, cyfryzacji procesów, globalizacji, a także innych wpływów transformujących rzeczywistość.

Technologie zmieniają gospodarkę na cyfrową, w której transakcje wykonywane są elektroniczne za pośrednictwem Internetu. Gospodarka ta stanowi powiązanie technologii oraz działań człowieka, jest wynikiem miliardów połączeń w sieci⁹³. Występujące zjawiska kształtujące współczesny rynek pracy są niezwykle dynamiczne i prowadzą do wielu ciekawych zmian w przestrzeni zawodowej. Wiele profesji z pewnością zniknie, jak chociażby rzemieślnicze przestaną istnieć, inne zmienią swoje oblicze, a także powstaną wiele nowych⁹⁴. Będzie to wymagało wysokiej elastyczności zarówno ze strony pracodawców jak i uczestników rynku pracy, a także ich otwartości na podnoszenie i zmianę kompetencji oraz nieszablonowe działania. Z kolei to sprawi, umocnienie się znaczenia kapitału ludzkiego w organizacjach oraz wzrost znaczenia funkcji HR, działy te staną w obliczu wyzwań stawianych przez nowy rynek pracy. Sektor informatyczny jest jednym z tych graczy, który będzie miał największe pole manewru w tym obszarze. Za kluczowe obszary napędzające rozwój tego sektora uważa się⁹⁵:

- automatyzację (ang. automation) i robotyzację (ang. robotisation),
- systemy i usługi oparte na chmurze obliczeniowej (ang. cloud computing),
- analityka olbrzymich zbiorów danych (ang. big data) oraz dane działające jako usługa (ang. big data as a service),
- Internet rzeczy (ang. internet of things),
- multi-kanałowe (ang. multi-channel) i wielokanałowe (ang. omni-channel) modele dystrybucji produktów i usług,
- hiperłączość (ang. hyperconnectivity).

Obecnie zwraca się uwagę na korzyści płynące z transformacji przedsiębiorstw w kierunku przemysłu 4.0, który jako koncepcja opisuje proces zmian organizacyjnych oraz technologicznych firm. Obejmuje ona cyfryzację usług i produktów, integrację łańcucha wartości, a także wdrożenie nowych modeli biznesowych. Dzięki użyciu zasobów danych, nowoczesnych technologii cyfrowych oraz zagwarantowaniu

⁹³ Śledziwska K., Włoch R., *Gospodarka cyfrowa. Jak nowe technologie zmieniają świat*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2020.

⁹⁴ Raport: *Przyszłość rynku pracy*, https://startdokariery.pl/wp-content/uploads/2018/05/Raport_Aktywni_Przyszlosc_Rynku_Pracy.pdf. (dostęp 15.08.2021).

⁹⁵ Pieriegud J., *Cyfryzacja gospodarki i społeczeństwa – wymiar globalny, europejski i krajowy*, [w:] Gajewski J., Paprocki W., Pieriegud J. (red.), *Cyfryzacja gospodarki i społeczeństwa – szanse i wyzwania dla sektorów*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową – Gdańska Akademia Bankowa, Gdańsk 2016, s. 11-13.

komunikacji w sieci kooperacji ludzi, urządzeń i maszyn, rozwiązania te są możliwe do wprowadzenia. Bodźcami stymulującymi potrzebę transformacji w kierunku przemysłu 4.0 są zindywidualizowane potrzeby i wymagania klientów oraz rosnący trend personalizacji usług, produktów⁹⁶.

Toczące się od 2017 roku dysputy naukowe przyniosły ogłoszoną przez Komisję Europejską w 2021 roku piątą rewolucję przemysłową - Przemysł 5.0⁹⁷. Pierwszy oficjalny wydany w tym zakresie dokument z 2020 roku nosi tytuł „Przemysł 5.0: w kierunku zrównoważonego, zorientowanego na człowieka i odpornego przemysłu europejskiego”. Przemysł 4.0 podkreśla znaczenie technologicznej transformacji, podczas gdy przemysł 5.0 kładzie nacisk na wartości i dostrzega moc przemysłu w odniesieniu do realizacji celów społecznych wykraczających poza tworzenie miejsc pracy i wzrost. Oczekuje się, że przedsiębiorstwa staną się dostawcami dobrobytu, realizując produkcję z poszanowaniem środowiska naturalnego, a także umieszczając dobro pracowników przemysłu w centrum procesu produkcyjnego. Przemysł 5.0 uzupełnia istniejący paradygmat przemysłu 4.0, ponieważ badania i innowacje napędzają przejście do zrównoważonego, zorientowanego na człowieka i odpornego przemysłu⁹⁸. Nacisk na znaczenie człowieka w procesie produkcyjnym jest coraz bardziej dostrzegany, również przez organy kształtujące rynek pracy i kierunki rozwoju gospodarek światowych.

W związku z dynamiką zmian na rynku pracy branże wysokich technologii borykają się z brakiem wysoko wykwalifikowanych specjalistów na rynku. Zapotrzebowanie na usługi z zakresu nowoczesnych technologii rośnie, ciągle jednak brakuje kadry na rynku pracy. Ten nierównomierny układ powoduje, iż to pracownicy decydują o wyborze miejsca pracy i jak długo w nim pozostaną^{99,100}. Raport znanego portalu w branży IT opublikowany w 2020 r. wskazuje, że aż połowa pytan

⁹⁶ *Przemysł 4.0*, <https://przemyslprzyszlosci.gov.pl/tag/przemysl-4-0/> (dostęp 8.01.2022).

⁹⁷ Xua X., Lua Y., Vogel-Heuser B., Wang L., *Industry 4.0 and Industry 5.0 - Inception, conception and perception*, Journal of Manufacturing Systems, 61, 2021, s. 530-535.

⁹⁸ Breque M., De Nul L., Petridis A., *Industry 5.0: towards a sustainable, human-centric and resilient European industry*. Luxembourg, LU: European Commission, Directorate-General for Research and Innovation, 2021.

⁹⁹ Raport: *Rok wykorzystanych szans. Rynek pracy IT i SAP 2022*, <https://www.awareson.com/getthereport/> (dostęp 31.12.2021).

¹⁰⁰ *Rynek IT a pandemia*, <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Rynek-IT-a-pandemia-Nadal-brakuje-50-tys-specjalistow-8032310.html> (dostęp 7.01.2021).

respondentów zatrudnionych w sektorze informatycznym zmienia pracę co 2 lata¹⁰¹. Częściej skłonne do zmiany pracy są osoby z krótszym stażem pracy. Natomiast grupą pracowników nie decydującą się na częste zmiany zatrudnienia są menedżerowie, jedynie 26% z badanych osób zmienia pracę w przeciągu 2 lat. Jest to branża w której zapotrzebowanie na specjalistów z różnym stażem jest wysokie, co pokazują wyniki badań, mianowicie poszukiwanie nowej pracy co trzeciemu specjalistcie w obszarze IT zajmuje miesiąc, trzy na cztery osoby zmieniają zatrudnienie w 3 miesiące. Jedynie 10 % deklaruje, że trwa to ponad pół roku. Doświadczenie nie ma wpływu na długość poszukiwania pracy¹⁰². W porównaniu do innych sektorów branża informatyczna jest wyjątkowo chłonna, w zeszłym roku 76% pracowników IT miało propozycje przynajmniej dwóch oferty pracy. To znacznie więcej niż w przypadku innych sektorów, gdzie 43% pracowników miało zaproponowane przynajmniej dwie oferty pracy. W konsekwencji wyzwaniem stanowi nadmiar zadań, 31% osób pracujących w sektorze informatycznym deklaruje niewystarczającą ilość czasu na wykonanie projektu, a 41% badanych deklaruje, że praca odbywa się przy ograniczonych zasobach¹⁰³. Raport portalu No Fluff Jobs wskazuje, że zmiany pracy zdeterminowane są głównie propozycjami wyższych zarobków, co deklaruje 73% respondentów, kolejnym źródłem jest chęć zmiany warunków pracy, w tym kultury organizacyjnej (58%), na kolejnych miejscach wskazywane są nowe wyzwania technologiczne (45%) oraz nowe projekty (33%)¹⁰⁴.

Postępujący proces globalizacji, przemiany gospodarcze, szybki dostęp do informacji, technologii, oraz rozwijający się transport otworzyły nowe perspektywy przed uczestnikami rynku pracy w krajach rozwiniętych. Są oni bardziej otwarci na zmiany, są mobilni i częściej decydują się na przemieszczanie pomiędzy miastami, a nawet państwami czy kontynentami. Ta nowa elastyczność pomaga im szybciej się rozwijać zawodowo i zaspokajać swoje indywidualne potrzeby.

¹⁰¹ Raport: *Offboarding – dlaczego specjaliści IT odchodzą z pracy?*, <https://nofluffjobs.com/insights/raport-offboarding-dlaczego-specjalisci-it-odchodza-z-pracy/> (dostęp 16.07.2022).

¹⁰² *Ibidem*.

¹⁰³ *Dwóch na trzech specjalistów IT planuje zmianę pracy. Pozyskanie i utrzymanie cennych pracowników to jedno z największych wyzwań*, <https://itreseller.com.pl/dwoch-na-trzech-specjalistow-it-planuje-zmiane-pracy-pozyskanie-i-utrzymanie-cennych-pracownikow-to-jedno-z-najwiekszych-wyzwan/> (dostęp 16.07.2022).

¹⁰⁴ Raport: *Offboarding – dlaczego specjaliści IT odchodzą z pracy?*, <https://nofluffjobs.com/insights/raport-offboarding-dlaczego-specjalisci-it-odchodza-z-pracy/> (dostęp 16.07.2022).

Uwarunkowania nowej rzeczywistości powodują, iż rośnie znaczenie zarządzania relacjami z pracownikami i doskonalenia procesu zarządzania kapitałem ludzkim. Przedsiębiorstwa są zmuszone do szybkiego reagowania i dostosowywania swoich działań do wymogów dynamicznego rynku pracy. Organizacje dążą do tworzenia coraz lepszych warunków pracy. Ten trend aktywności pracodawców potwierdzają badania dotyczące relacji pracownik-organizacja, które wykazują, iż zaangażowanie pracowników w miejscu pracy rośnie, gdy są oni zadowoleni ze swojej organizacji¹⁰⁵. Dlatego przedsiębiorstwa konsekwentnie poszukują nowych skutecznych strategii interakcji i utrzymywania długotrwałych, wzajemnie korzystnych relacji z pracownikami. Sytuację dodatkowo utrudnia fakt, że pracownicy bywają jedną z najbardziej krytycznych grup interesariuszy, gdy polityka wewnętrzna przedsiębiorstwa nie spełnia ich oczekiwań¹⁰⁶. Interesariusze kształtują znaczenie organizacji i im więcej korzyści zauważają dla siebie z działalności przedsiębiorstwa, tym lepiej dla tego drugiego. Rekomendacja jest jednoznaczna. Nowoczesne zarządzanie powinno być relacyjne i społeczne, a więc bazujące na budowaniu relacji opierających się na wspólnym kształtowaniu wartości dodanej dla organizacji¹⁰⁷. Relacje te uwzględniają zarówno sieci powiązań w ramach organizacji, jak również otoczenie przedsiębiorstwa, czyli interesariuszy zewnętrznych.

2.2. Relacje między pracownikiem a organizacją na gruncie teoretycznym

W Słowniku Języka Polskiego odnaleźć można wiele znaczeń pojęcia relacja, między innymi objaśniane jest jako „*opowiadanie naocznego świadka o przebiegu jakiegoś zdarzenia*”, inna definicja mówi o relacji jako o „*stosunku lub zależności między przedmiotami, pojęciami, wielkościami itp.*”, jest także definiowana jako „*związek*

¹⁰⁵ Lee E., Kang M., Kim Y., Yang S.U., *Exploring the interrelationship and roles of employee-organization relationship outcomes between symmetrical internal communication and employee job engagement*, Corporate Communications: An International Journal, 27 (2), 2022, s. 264-283.

¹⁰⁶ Waters R.D., Bortree D.S., Tindall N.T.J., *Can public relations improve the workplace? Measuring the impact of stewardship on the employer-employee relationship*, Employee Relations, 35 (6), 2013, s. 613-629.

¹⁰⁷ Adamczyk J., *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa 2009, s. 101, [za:] Młokosiewicz M., *Znaczenie dobrych relacji z pracownikami w praktyce polskich przedsiębiorstw*, Studia i prace wydziału nauk ekonomicznych i zarządzania, 39, t. 3, Szczecin 2015, s. 104.

zachodzący między ludźmi lub grupami społecznymi”¹⁰⁸. Termin „relacja” używany jest często zamiennie, z takimi określeniami jak - interakcja, układy, zależności, związek, partnerstwo, powiązania. Jednak wymienione synonimy stanowią bardziej formy, czy składniki relacji, niż pojęcia zamienne¹⁰⁹.

Nawiązanie relacji w kontekście zatrudnienia pracownika oznacza zawarcie dwóch typów kontraktów¹¹⁰:

- Kontraktu sformalizowanego - w postaci umowy określającej pomiędzy stronami prawa i obowiązki wynikające z podjęcia współpracy.
- Kontraktu psychologicznego - odnosi się do wzajemnych oczekiwań stron wymiany. Oczekiwania te stanowią zbiór niespisanych zasad pomiędzy pracownikami a pracodawcami.

Budowane relacje są obwarowane wieloma zmiennymi charakteryzującymi poszczególne strony oraz rozwiązaniami stosowanymi w otoczeniu organizacji¹¹¹. Dlatego w literaturze odnaleźć można różne podejścia do postrzegania wzajemnych relacji pomiędzy pracownikiem a pracodawcą.

Relacje pomiędzy pracownikiem a organizacją znajdują odzwierciedlenie w stosunkach międzyludzkich, procedurach, przepisach wewnątrz organizacyjnych, a także normach prawa (kontrakt formalny). Wyrażane są również poprzez niepisane a ważne elementy, takie jak zasady oceniania pracowników, awansów (jeśli nie są sformalizowane jako normy wewnętrzne w organizacji), podejście do wykonywania zadań, a także wartości, m.in. zaufanie, lojalność, identyfikacja z organizacją. W wielu organizacjach wartości te, uznawane są przez zespoły, poszczególnych pracowników i kierownictwo za bardzo istotne, a także wspomagają koordynację działań i współpracę usprawniając procesy biznesowe, tworząc jednocześnie wartość dodaną dla organizacji¹¹². Natomiast w różnych organizacjach relacje mogą przyjmować inny charakter, przez co poziom akceptacji poszczególnych wartości może być różny.

¹⁰⁸ Słownik języka polskiego PWN, <https://sjp.pwn.pl/slowniki/relacja.html> (dostęp 03.03.2022).

¹⁰⁹ Lenart-Gansiniec R., *Rozwój organizacji uczącej się a zarządzanie relacjami*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 283, 2016, s. 29-43.

¹¹⁰ Wellin M., *Zarządzanie kontraktem psychologicznym. Zaangażowanie pracowników w zwiększenie wydajności firmy*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 33.

¹¹¹ Antczak Z., Listwan T., *Współczesne determinanty zarządzania kadrami w organizacjach*, [w:] Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 34.

¹¹² Rogozińska-Pawełczyk A., *Zarządzanie... op. cit.*, s. 185-188.

Nowe paradygmaty w podejściu do zarządzania relacjami pomiędzy pracownikami a pracodawcami kładą nacisk na analizowanie owych relacji przez pryzmat relacji międzyludzkich. Te stanowią wynik powiązań zawodowych i społecznych, które są tworzone podczas aktywności organizacyjnych, a mają na nie wpływ czynniki psychologiczne i emocjonalne¹¹³.

W piśmiennictwie odnaleźć można różne podejścia w odniesieniu do postrzegania wzajemnych relacji pomiędzy pracownikiem a pracodawcą. Poniżej zostały zaprezentowane wybrane. (patrz: tabela 3).

Tabela 3. Relacje pomiędzy pracownikiem a organizacją – przegląd teorii

Autor	Opis
J. Key (1996)	Podniesienie rangi relacji między pracownikami i organizacją - uznanie za czynnik determinujący przewagę konkurencyjną architekturę definiowaną jako układ stosunków wewnątrz i na zewnątrz organizacji oraz wśród przedsiębiorstw, które mają podobny obszar działalności ¹¹⁴ .
Tsui i współpracownicy (1997)	Model opisujący charakter relacji pomiędzy pracownikami i organizacjami w zależności od intencji przełożonych i zachęt oferowanych, a także wkładu pracowników. Założeniem tego modelu jest istnienie różnic pomiędzy firmami w jakości i ilości oferowanych zachęt dla pracowników oraz w jakości i ilości oczekiwanych od pracowników aktywności, wkładów. Badania wskazują, iż zrównoważenie stosunku pracy dla obu stron transakcji następuje, gdy zachęty dopasowane są do wkładów ¹¹⁵ . Ujęcie stosunku pracy w zakresie: • strategii zatrudnienia - opisującej to, co organizacja chce wymienić z zatrudnionym, • strategicznych wyników - w zależności od podejścia organizacji do wykonywanych zadań lub zaangażowania i gratyfikacji pracowników za to. Mogą występować skrajności spowodowane niedoinwestowaniem lub przeinwestowaniem stanowisk pracy¹¹⁶.
P. Bullen i J. Onyx (1998)	Dorobek naukowy socjologów organizacji. Zdefiniowanie kapitału społecznego jako sieci relacji wewnętrznych oraz zewnętrznych organizacji, które obejmują: strukturę sieci powiązań i charakteryzujące ją normy, zaufanie, wykonywanie

¹¹³ Kruk A., *op. cit.*, s. 20-21.

¹¹⁴ Key J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 90-125.

¹¹⁵ Tsui A.S., Pearce J.L., Porter L.W., Tripoli A.M., *Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off?*, Journal Academy of Management 40 (5), 1997, s. 1089-1121.

¹¹⁶ Rogozińska-Pawelczyk A., *Zarządzanie... op. cit.*, s. 187-188.

	działań na zasadzie wzajemności, proaktywność i wspólnotę. Społeczny kapitał analizowany przez pryzmat relacji międzyludzkich, które są wynikiem powiązań społecznych, powstających w trakcie działania oraz czynników psychologicznych, w tym emocjonalnych ¹¹⁷ .
Reber (2000)	W relacji pracownik-pracodawca podmiotami mogą być pracownicy, przełożeni oraz grupy zarządzające. Przedmiotem i zakresem działań są wspólne obszary aktywności, zainteresowań. Aktywność ta ma charakter wzajemnego oddziaływania, czyli relacji. Przejawia się to w tym, iż zachowanie jednej ze stron działa jak bodziec na zachowania drugiej strony i odwrotnie ¹¹⁸ .
Lev'a (2001)	Teoria niefizycznych źródeł wartości. Podkreślenie, iż świadome budowanie relacji z pracownikami wymaga profesjonalnego zarządzania zasobami ludzkimi ¹¹⁹ .
Tsui i Wang (2002)	Dwa podejścia do relacji pomiędzy pracownikami a pracodawcami - stosunek pracy i kontrakt psychologiczny. Teoria wymiany - stosunek pracy jako oczekiwanie od pracownika wymaganego wkładu w zamian za oferowane przez firmę zachęty dla niego. ¹²⁰
Wang i współpracownicy (2003)	Podejście organizacji skupione na stosunku pracy z uwzględnieniem obowiązków stron relacji, których jest wiele i nie są do końca określone. Wymiana opiera się na dbaniu o pracowników - ich samopoczucie, rozwój w organizacji, itp. a w zamian pracownicy są zaangażowani, lojalni, elastyczni co do zakresu obowiązków, identyfikują się z firmą zatrudniającą.¹²¹ Można założyć kilka schematów funkcjonowania organizacji w tym obszarze: • przeinwestowanie - kiedy organizacja oferuje pracownikom znaczący poziom motywacji, a oczekiwania względem wkładu zatrudnionych są niskie. Są to sytuacje, gdy pracownik skupia się na swoich zadaniach tylko, kiedy firma proponuje wysoki poziom możliwości szkoleń, rozwoju. • niedoinwestowanie - kiedy firma nie ponosi żadnego wkładu w rozwój pracowników. W tej sytuacji poziom zaangażowania jest niski, relacja pomiędzy pracownikiem a pracodawcą polega jedynie na wykonaniu określonego zadania.

¹¹⁷ Bullen P., Onyx J., *op. cit.*

¹¹⁸ Rebar A.S., *Słownik psychologii*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2000, s. 275.

¹¹⁹ Lev B., *Intangibles: Management, measurement and reporting*, Booking Institution Press, Washington 2001.

¹²⁰ Tsui A.S., Wang D., *op. cit.*, s. 77-114.

¹²¹ Wang D., Tsui A.S., Zhang Y., Li M., *Employment relationships and firm performance: evidence from an emerging economy*, Journal of Organizational Behavior, 24 (5), 2003, s. 511-535.

Greenberg i Baron (2003)	Koncepcja dotycząca relacji pracownik-organizacja obejmuje według autorów - trwałe uczucia, behawioralne tendencje, przekonania w odniesieniu do różnych aspektów pracy, założenia w ramach których praca jest wykonywana a ludzie są zaangażowani. Postawy związane z pracą mają wpływ na wydajność, jak również na jakość funkcjonowania w pracy ¹²² .
Pawłowska (2004)	Istota relacji pomiędzy pracownikami a pracodawcami - strony postępując zgodnie ze swoimi wyobrażeniami, wzajemnie na siebie oddziałują (nadają i odbierają schematy i znaczenia interpretacyjne zawarte w relacjach). Występujące działania są kreowane poprzez relację. Elementy określonych schematów, wyobrażeń, które powiązane są z danym typem działań, jeśli zaktywizowane zostały w trakcie relacji, to rezultatem procesu będą określone działania, składające się na sposób jej realizacji ¹²³ . Te elementy to - wyobrażenia dotyczące wypełniania kontraktu psychologicznego, polityki personalnej, postrzeganie celów, misji, wizji (ponieważ pracownicy będą zachowywali się zgodnie z powyższymi elementami we wzajemnych relacjach) ¹²⁴ .
Shore i współpracownicy (2004)	Relacje pracownik-organizacja - całościowo termin opisuje zależność między pracownikiem a organizacją obejmując przy tym wymiar mikro, czyli kontrakt psychologiczny (psychological contract) oraz postrzegane wsparcie organizacyjne (perceived organizational support), a także wymiar makro, mianowicie stosunek pracy (employment relationship) ¹²⁵ .
Stotz (2007)	Analiza relacji pomiędzy pracownikami a pracodawcami w analogii do CRM. Celem ERM (employee relationship management) jest – w odniesieniu do CRM (customer relationship management) – wzrost wartości pracownika ¹²⁶ . Przywiązanie pracowników do organizacji poprzez budowanie postawy lojalności, przywiązania emocjonalnego, poczucia przynależności dzięki indywidualizacji oddziaływań motywacyjnych ¹²⁷ . Ponadto celem ERM jest budowanie marki organizacji jako atrakcyjnego pracodawcy. W wymiarze ekonomizacyjnym -

¹²² Greenberg J., Baron R.A., *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work. 18th edition*, Prentice Hall, Upper Saddle River, 2003, s. 146.

¹²³ Pawłowska A., *Innowacyjność w realizacji funkcji personalnej*, Problemy zarządzania, 1, 2004, s. 111-122.

¹²⁴ Rogozińska-Pawelczyk A., *Zarządzanie...* op. cit, s. 185.

¹²⁵ Shore L.M., Tetrick L.E., Taylor M.S., Coyle-Shapiro J.A-M., Liden R.C., McLean Parks J., Morrison E.W., Porter L.W., Robinson S.L., Roehling M.V., Rousseau D.M., Schalk R, Tsui A.S., Van Dyne L., op. cit. s. 291-370.

¹²⁶ Meyer-Ferreira P., *Human Capital strategisch einsetzen, modelle und konzepte für die unternehmenspraxis*, Köln: Luchterhand 2010, s. 130.

¹²⁷ Stotz, W., op. cit., s. 32.

	wzrost wartości organizacji, brany jest także pod uwagę wymiar humanizacyjny, dlatego inaczej można stwierdzić, że Zarządzanie Relacjami z Pracownikami oznacza dążenie do integracji celów pracowników i organizacji, a nawet wspólną odpowiedzialność za organizację ¹²⁸ .
Borkowska (2010)	Budowanie pozytywnych relacji w organizacji poprzez decyzje oraz działania personalne, które są ukierunkowane na tworzenie długotrwałych relacji z pracownikami. Pracodawca powinien zapewnić zaspokajanie oczekiwań, potrzeb pracowników i dostarczać rosnących korzyści psychologicznych oraz ekonomicznych ¹²⁹ . Relacje są powiązane z tzw. behawioralną dźwignią sukcesów organizacji - postawy pracownika postrzegane jako najważniejsze determinanty wartości. Behawioralny aspekt relacji przejawia się w działaniu pracowników, w praktyce zachowania danego pracownika powodują skutki w działaniu innego pracownika.
Lipka (2011) Moczyłowska (2013)	Efektywność pracy osiągana dzięki budowaniu relacji opartych na emocjonalnym zaangażowaniu i przywiązaniu pracowników. Wymiar behawioralny, polegający na zatrudnieniu w danej organizacji i wykonywaniu poleceń oraz zadań delegowanych od przełożonego rozszerzony został o wymiar emocjonalny, czyli pozytywne nastawienie do kierownika i organizacji ¹³⁰ , co w konsekwencji determinuje dalszą współpracę. Przesłanki do budowy emocjonalnych relacji pomiędzy pracownikami a pracodawcami, to np. zgodność systemu wartości pracownika z kulturą organizacyjną i zasadami panującymi w danej firmie, kontynuowanie i wzmacnianie relacji zaufania, poczucie wpływu na to co dzieje się w firmie, poczucie efektywności, skuteczności zawodowej. W drugą stronę działa to jako np. poczucie złamania norm społecznych w sytuacji odejścia z organizacji ¹³¹ .
Khaldoun (2020)	Obecnie kształtowane relacje pracy uwzględniają wymagania wobec pracowników, dotyczące podejmowania inicjatywy oraz odpowiedzialności za doskonalenie przedsiębiorstwa i rozwój osobistej kariery, a także nowe cechy, takie jak zdolność do zatrudnienia (employability), elastyczność, ciągłe uczenie się oraz niezależność, które zastąpiły cechy relacji, m.in. pewność zatrudnienia i zależność od organizacji w zapewnianiu sukcesu i ścieżki rozwoju pracowników. Z kolei pracownicy są oceniani i wynagradzani na podstawie ich wartości dodanej dostarczonej do

¹²⁸ Ibidem.

¹²⁹ Borkowska S., *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacyjnej*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 280.

¹³⁰ Moczyłowska J., *Błędy... op. cit.*, s. 346-355.

¹³¹ Lipka A., *op. cit.*, s. 204-216.

organizacji¹³². Zmiany te wskazują na indywidualizację relacji pracownik-organizacja.

Zródło: opracowanie własne na podstawie Key J., *op. cit.*, s. 90-125; Tsui A.S., Pearce J.L., Porter L.W., Tripoli A.M., *op. cit.*, s. 1089-1121; Rogozińska-Pawelczyk A., *Zarządzanie...*, *op. cit.*, s. 185; Bullen P., Onyx J., *op. cit.*; Rebar A.S., *op. cit.*, s. 275; Lev B., *op. cit.*; Tsui A.S., Wang D., *op. cit.*, s. 77-114; Wang D., Tsui A.S., Zhang Y., Li M., *op. cit.*, s. 511-535; Greenberg J., Baron R.A., *op. cit.*, s. 146; Pawłowska A., *op. cit.*, s. 111-112; Shore L.M., Tetrick L.E., Taylor M.S., Coyle-Shapiro J.A-M., Liden R.C., McLean Parks J., Morrison E.W., Porter L.W., Robinson S.L., Roehling M.V., Rousseau D.M., Schalk R., Tsui A.S., Van Dyne L., *op. cit.*, s. 291-370; Meyer-Ferreira P., *op. cit.*, s. 130; Stotz, W., *op. cit.*, s. 32; Borkowska S., *op. cit.*, s. 280; Moczydłowska J., *Błędy...* *op. cit.*, s. 346-355; Lipka A., *op. cit.*, s. 204-216; Khaldoun I.A., *op. cit.*, s. 303-334.

Powyższe podejścia do zarządzania relacjami pomiędzy pracownikami a organizacjami pod wieloma względami są tożsame i dają spójny obraz wyników badań nad zagadnieniem. W wielu przytoczonych koncepcjach badacze zjawiska podkreślają wzrost znaczenia relacji pracownik-organizacja w przedsiębiorstwach, wykazują podział relacji na aspekty formalne oraz nieformalne, a także wskazują, że relacje te opierają się na zasadzie wymiany, co ma zapewnić spełnienie oczekiwań obu stron transakcji. Eksperci zauważają, że coraz większy nacisk kładzie się na budowanie silnych więzi emocjonalnych w relacji pracownik-przełożony, które kreują wartości prezentowane przez uczestników wymiany.

Aby sprostać wyzwaniom dynamicznie zmieniającego się rynku pracy pracodawca z sektora informatycznego będącego w fazie niespotykanego dotąd ożywienia musi uznać za kluczowe budowanie relacji zapewniających satysfakcję obu stronom. Wskazuje na to specyfika sektora informatycznego, w którym zapotrzebowanie na specjalistów nieustannie rośnie. Zatrudnienie i utrzymanie kompetentnego pracownika w organizacji staje się priorytetem. Niezbędne jest spojrzenie na relację pracownik-organizacja holistycznie, aby zapewnić organizacji narzędzia potrzebne do utrzymania zaangażowania pracownika, jego lojalności i zaufania oraz jego identyfikację z firmą. Dla pracownika z kolei zapewnienie szeroko rozumianej satysfakcji z wykonywanej pracy, poczucia bezpieczeństwa, wsparcia organizacyjnego oraz konkurencyjne benefity.

Z uwagi na cel pracy należy zwrócić szczególną uwagę na koncepcję relacji pracownik-organizacja (employee-organization relationship). Koncepcja ta oparta jest na

¹³² Khaldoun I.A., *Effects of met expectations, trust, job satisfaction, and commitment on faculty turnover intentions in the United Arab Emirates (UAE)*, *The International Journal of Human Resource Management*, 31 (2), 2020, s. 303–334.

normie wzajemności¹³³ oraz teorii wymiany społecznej¹³⁴. Z racji na wysokie znaczenie tych zasad jako mechanizmów budujących relację pracownik-organizacja, reguła wzajemności oraz teoria wymiany zostały omówione szerzej w rozdziale 3.1. Na podstawie tej koncepcji w niniejszej pracy przyjęto jako obowiązującą następującą definicję relacji pracownik-organizacja:

Relacja pracownik-organizacja definiowana jest jako formalny lub/ i nieformalny związek między pracownikami a pracodawcą¹³⁵.

W założeniach jest to długoterminowa relacja, oparta na otwartości, elastyczności, charakteryzująca się wzajemnym zaangażowaniem oraz emocjonalnym wkładem¹³⁶. W świetle tej myśli, organizacje oczekują od pracowników wniesienia określonego wkładu, mogą to być: zaangażowanie, wysoka wydajność, pomysły na innowacje, proaktywność. Równocześnie pracownicy oczekują od pracodawcy gratyfikacji, nagród i innych zachęt do wymiany za ich wkład¹³⁷. Wiedza w zakresie czynników, które są istotne dla stron wymiany może przynieść wiele korzyści dla organizacji, na przykład zaangażowanie organizacyjne i efektywność pracowników.

Relacja pracownik-organizacja nie wyróżnia jedynie wymiaru zachęt, czynników pobudzających pozytywną motywację dostarczaną pracownikom przez organizację, ale obejmuje także pełne spektrum oczekiwań ze strony organizacji wobec pracowników¹³⁸. Analiza oferowanych zachęt, czynników mobilizujących oraz zakres oczekiwań może znacząco przyczynić się do zrozumienia relacji pracownik-organizacja w kontekście indywidualnych zachowań. Pracownicy wnoszą wkład do organizacji, a organizacja ma za zadanie zapewnić motywatory (finansowe i pozafinansowe) do dalszego działania proporcjonalne do ich wkładu. Pracownicy szybko się uczą, w jaki sposób ich postawa i zaangażowanie w pracy skutkują różnymi zachętami ze strony organizacji. W efekcie przynosi to zróżnicowany poziom zaangażowania pracowników, którzy często decydują się wносить większy wkład, aby uzyskać więcej wzmocnień i gratyfikacji od organizacji. Pracodawca zapewnia korzystne zachęty w stosunku do pracowników, którzy prezentują

¹³³ Gouldner A.W., *Norma wzajemności. Preliminaria*, [w:] Kempny M., Szmata J. (red.), *Współczesne teorie wymiany społecznej. Zbiór tekstów*, PWN, Warszawa 1992.

¹³⁴ Blau P.M., *Wymiana i władza w życiu społecznym*, Zakład Wydawniczy Nomos, Kraków 2009.

¹³⁵ Tsui A.S., Pearce J.L., Porter L.W., Tripoli A.M., *op. cit.*, s. 1089-1121.

¹³⁶ Shore L.M., Newton L.A., Thornton G.C., *Job and organizational attitudes in relation to employee behavioral intentions*, *Journal Organizational Behavior*, 57, 1990, s. 57-67.

¹³⁷ Tsui A.S., Wu J.B., *The new employment relationship versus the mutual investment approach: Implications for human resource management*, *Human Resources Management*, 44, 2005, s. 115-121.

¹³⁸ Tsui A.S., Pearce J.L., Porter L.W., Tripoli A.M., *op. cit.*, s. 1089-1121.

oczekiwane zachowania¹³⁹. Przeprowadzonych zostało wiele badań dotyczących zagadnienia relacji pracownik-organizacja, szczególnie w zakresie zachowań, jakie relacja ta pobudza. Literatura wskazuje, iż wymiany na wysokim poziomie jakości przynoszą pozytywne rezultaty w zakresie m.in. indywidualnych wyników¹⁴⁰, kreatywnych działań, zaangażowania organizacyjnego¹⁴¹, obywatelskich zachowań¹⁴². Badania pokazują również, że wysokiej jakości relacja między liderem, występującym w roli reprezentanta organizacji a pracownikami może skutkować licznymi zachowaniami innowacyjnymi poprzez wpływ na samoocenę pracownika¹⁴³. Inne badania dowodzą, że relacja ta może pobudzać kreatywność pracowników¹⁴⁴. Relacje wysokiej jakości, to te w których organizacja oferuje pracownikom wiele zachęt, a pracownicy przejawiają zachowania pozytywne i są bardziej zaangażowani, poprzez, np. działania innowacyjne¹⁴⁵. Wśród stosowanych przez pracodawcę praktyk z dużym zainteresowaniem spotykają się inwestycje w rozwój ich kompetencji, ale także równe traktowanie, promowanie wartości i postaw związanych z szacunkiem, tolerancją i ogólnej atmosfery wsparcia. W ten sposób wsparci pracownicy są bardziej kreatywni, otwarci, częściej biorą odpowiedzialność za wdrażanie pomysłów¹⁴⁶.

W celu zbudowania jak najefektywniejszych relacji z pracownikami, organizacje korzystają z szerokiego wachlarza narzędzi motywujących i wciąż go rozbudowują. Wśród nich są, m.in. plany ścieżek kariery i awansów, jasne zasady, bezpieczeństwa zatrudnienia, benefity, wydarzenia integracyjne i wiele innych. Działania te ukierunkowane są na utrzymanie długoterminowej i stabilnej relacji z pracownikami.

¹³⁹ Settoon R.P., Bennett N., Liden R.C., *Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity*, Journal of Applied Psychology, 81 (3), 1996, s. 219-227.

¹⁴⁰ Walumbwa F.O., Mayer D.M., Wang P., Wang H., Workman K., Christensen A.L., *Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification*, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 115 (2), 2011, s. 204-213.

¹⁴¹ Jia L., Shaw J., Tsui A., Park T.Y., *A social-structural perspective on employee-organizational relationships and team creativity*, The Academy of Management Journal, 57 (3), 2014, s. 869-891.

¹⁴² Bambale A.J.A., Shamsudin F.M., Subramaniam C.A., *Servant leadership as employee-organization approach for performance of employee citizenship behaviors in the Nigeria's electric power sector*, Journal of Marketing & Management, 3 (1), 2012, s. 1-21.

¹⁴³ Tierney P., Farmer S.M., *Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance*, The Academy of Management Journal, 45 (6), December 2002, s. 1137-1148.

¹⁴⁴ Liao H., Liu D., Loi R., *Looking at both sides of the social exchange coin: A social cognitive perspective on the joint effects of relationship quality and differentiation on creativity*, Academy of Management Journal, 53 (5), 2010, s. 1090-1109.

¹⁴⁵ Schepers P., Van Den Berg P.T., *Social factors of work-environment creativity*, Journal of Business and Psychology, 21 (3), 2007, s. 407-428.

¹⁴⁶ Cropanzano R., Mitchell M.S., *Social exchange theory: An interdisciplinary review*, Journal of Management, 31 (6), 2005, s. 874-900.

Organizacje mogą przejawiać niski lub wysoki poziom kształtowanych relacji pracownik-organizacja. W przedsiębiorstwach, które jeszcze nie postawiły sobie za priorytet budowanie wysokiej jakości relacji z pracownikami, główną determinantą relacji będzie wynagrodzenie. A więc wymiana za pomocą rekompensat finansowych za pracę, czyli czysta wymiana ekonomiczna. Eksperci na rynku pracy określają taki typ relacji z pracownikami jako krótkoterminowy i niestabilny^{147,148}. Mniej prawdopodobne jest także, że firmy te oferują swoim pracownikom celowe plany rozwoju, inne benefity, gratyfikacje. Takie podejście wpływa na obniżoną lojalność pracowniczą oraz niższy poziom zaufania do organizacji¹⁴⁹. Wymiana gospodarcza i społeczna jednocześnie jest możliwa, jednak przy wysokim poziomie relacji zbudowanych w organizacji. Pozytywne relacje pracownik-organizacja mogą spowodować, że pracownicy zwiążą się z organizacją i będą mieć poczucie obopólnego zaufania, będą wykazywać lojalność oraz z wyższym prawdopodobieństwem włożą większy wysiłek w wykonywane zadania¹⁵⁰.

2.3. Wygrany-wygrany jako rodzaj relacji – przegląd koncepcji i badań

O ile model relacji wygrany-wygrany dla relacji pracownik-organizacja dotychczas nie został opracowany, to samo pojęcie wygrany-wygrany pojawia się w literaturze w różnych ujęciach. W odniesieniu m.in. do negocjacji¹⁵¹, konkurencji, współpracy z otoczeniem organizacji¹⁵², rzadziej w odniesieniu do relacji pracownik-organizacja. Literatura nie definiuje precyzyjnie samego określenia wygrany-wygrany, również w różnych dyscyplinach nauk społecznych wskazywane są inne aspekty kryjące się pod tym pojęciem. Wspólnym mianownikiem jest stworzenie wartości dla wszystkich stron uczestniczących w wymianie: przedsiębiorstwa, pracowników, innych interesariuszy. Wskazuje się nawet, iż idealny biznes to taki, który tworzy wartość

¹⁴⁷ Gratton L., *Dlaczego tak trudno teraz zrekrutować i zatrzymać pracownika?*, <https://mitsmr.pl/b/dlaczego-tak-trudno-teraz-zrekrutowac-i-zatrzymac-pracownika/PEYhDdxzD> (dostęp 17.07.2022).

¹⁴⁸ Raport: *Offboarding – dlaczego specjaliści IT odchodzą z pracy?*, <https://nofluffjobs.com/insights/raport-offboarding-dlaczego-specjalisci-it-odchodza-z-pracy/> (dostęp 16.07.2022).

¹⁴⁹ Tsui A.S., Wu J.B., *op. cit.*, s. 115–121.

¹⁵⁰ *Ibidem*.

¹⁵¹ Thompson L., *Win-win negotiation in a global economy*, [w:] Pfeffermann N., *New leadership in strategy and communication*, Springer, 2020, s. 27-35.

¹⁵² Mühlbacher H., Böbel I., *From zero-sum to win-win - Organisational conditions for successful shared value strategy implementation*, *European Management Journal*, 37 (3), 2019, s. 313-324.

i synergii w obrębie społecznym, ekonomicznym, również ekologicznym¹⁵³, nie tylko dla potrzeb własnych oraz klientów, ale także dla wszystkich pozostałych interesariuszy.

Jak zostało wykazane w niniejszej pracy, interesariuszami są również pracownicy organizacji, którzy uczestniczą w procesie wymiany, wnoszą wkład, ale są także beneficjentami tej relacji. Pogląd dotyczący tworzenia wartości może być postrzegany jako jednokierunkowy strumień, który dzieli interesariuszy na tych, którzy otrzymują wartość i tych którzy ją tworzą¹⁵⁴. Natomiast relacja wygrany-wygrany powinna zakładać synergii tworzącą wartość dla wszystkich interesariuszy¹⁵⁵.

W perspektywie zmieniającego się rynku pracy¹⁵⁶ i postrzegania pracownika jako interesariusza, oferta ze strony organizacji musi być na tyle interesująca, aby przyciągnąć i zatrzymać pracownika w organizacji. Władza wynikająca z podległości służbowych wydaje się słabnąć i być zastępowana służebną rolą lidera oraz organizacji¹⁵⁷.

Wraz z poziomem wzrostu wykształcenia pracowników, coraz mniej jest tolerowane autokratyczne przywództwo. W miejsce dawnego podejścia, pracownicy oczekują bardziej zindywidualizowanego, osobistego, opartego na współpracy stylu przywództwa. Przywództwo służebne zakłada ustalenie priorytetów w realizacji potrzeb oraz daje obietnicę spełnienia oczekiwań. Wyniki takiego podejścia są korzystne i są propagowane dalej, gdyż kolejne osoby skupiają się na dawaniu wsparcia, co przyczynia się do satysfakcji, realizacji celów i potrzeb interesariuszy¹⁵⁸ – pracowników, klientów, społeczności otoczenia organizacji, kierownictwa.

Organizacje oraz pracownicy dążący do relacji wygrany-wygrany powinni mieć na uwadze swoje wzajemne interesy i być nastawieni na współpracę. Jeśli pojawia się sytuacja sporna, powinno nastąpić przekierowanie na wykorzystanie potencjału sytuacji poprzez współdziałanie w dążeniu do celów, a nie odrzucanie drugiej strony lub jej

¹⁵³ Ritala P., Albareda L., Bocken N., *Value creation and appropriation in economic, social, and environmental domains: Recognizing and resolving the institutionalized asymmetries*, Journal of Cleaner Production, 290, 2021.

¹⁵⁴ Freudenreich B., Lüdeke-Freund F., Schaltegger S., *A stakeholder theory perspective on business models: Value creation for sustainability*, Journal of Business Ethics, 166 (1), 2020, s. 3-18.

¹⁵⁵ Elkington J., *Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development*, California Management Review, 36 (2), 1994, s. 90-100.

¹⁵⁶ Raport: Rok wykorzystanych szans. Rynek pracy IT i SAP 2022, <https://www.awareson.com/getthereport/> (dostęp 31.12.2021).

¹⁵⁷ Heyler S.G., Martin J.A., *Servant leadership theory: Opportunities for additional theoretical integration*, Journal of Managerial Issues, 30 (2), 2018, s. 230-235.

¹⁵⁸ Liden R.C., Wayne S.J., Liao C., Meuser J.D., *Servant leadership and serving culture: influence on individual and unit performance*, Academy of Management Journal, 57 (5), 2014, s. 1434-1452.

blokowanie. Warto podkreślić, że **wygrana będzie przejawiać się poprzez zadowolenie, satysfakcję lub osiągnięcie pozytywnego rozwiązania przez każdą stronę wymiany, a więc te składowe określają typ relacji wygrany-wygrany.**

W literaturze nauk o zarządzaniu pojęcie wygrany-wygrany najczęściej używane jest w odniesieniu do negocjacji, czy też rozwiązywania konfliktów, warto zgłębić znaczenie tego określenia w tym obszarze. W negocjacjach rezultat wygrany-wygrany jest to efekt podejścia w ramach jednego ze stylów prowadzenia negocjacji. Wśród stylów negocjacji wyróżnia się¹⁵⁹:

- Styl dominujący - nastawiony na rywalizację, w efekcie ma wygrać jedna ze stron. Styl ten prezentuje niski poziom współpracy oraz wysoką asertywność. Relacje między stronami, to wygrany-przegrany.
- Styl dostosowania się - rezygnacja z własnych potrzeb na rzecz drugiej strony, aby zapewnić dobre stosunki w relacji. Styl ten prezentuje wysoki poziom współpracy oraz niski poziom asertywności. Relacja między stronami to przegrany-wygrany.
- Styl unikający - ucieczka lub ignorowanie konfliktu, ze względu, iż koszty mogłyby być wyższe niż zysk wynikający z porozumienia. Styl ten prezentuje niski poziom współpracy oraz niski poziom asertywności. Relacja między stronami to przegrany-przegrany.
- Styl kompromisu, ukierunkowany na częściową satysfakcję, a z drugiej strony na częściową rezygnację z własnych interesów w celu osiągnięcia wspólnego zadowolenia, w efekcie każda strona ma korzyści i udziela również drugiej stronie uprawnienia do części z nich. Styl ten prezentuje średni poziom współpracy oraz średni poziom asertywności. Relacja między stronami to wygrany-wygrany – w sytuacji, kiedy strony są usatysfakcjonowane, zadowolone z rezultatów lub przegrany-przegrany – w sytuacji, kiedy strony są nieusatysfakcjonowane z rezultatów.
- Styl współpracy, ukierunkowany na zwycięstwo wszystkich stron wymiany, na pozytywne rozwiązanie w sytuacji konfliktu interesów, w efekcie ma powstać wspólne rozwiązanie dobre dla obu stron. Styl ten prezentuje wysoki poziom

¹⁵⁹ Adler R.B., Rosenfeld L.B., Proctor II R.F., *Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2018.

współpracy oraz wysoki poziom asertywności. Relacja między stronami to wygrany-wygrany.

Na porozumienie osiągane poprzez negocjacje składają się elementy rywalizacji i współpracy. Jeśli dana strona nie ma władzy, aby narzucić oczekiwany efekt lub zachowanie, to negocjacje stanowią drogę do osiągnięcia pożądanych rezultatów.

Kontynuując rozważania na temat występowania podejścia wygrany-wygrany natrafić można na model opracowany przez naukowców z Harvard Law School wskazujący reguły, które mają wspomóc realizację negocjacji wygrany-wygrany. Wśród zasad wymieniane są¹⁶⁰:

- Po pierwsze, oddzielenie ludzi od problemu, a więc przyjęcie właściwej percepcji oraz komunikacji, bez nadmiernego wkładu emocjonalnego, przy jednoczesnym poszukiwaniu przeszkód, obaw po drugiej stronie relacji. Drogowskazem w rozmowach ma być osiągnięcie porozumienia i rozwiązanie problemu.
- Po drugie, skoncentrowanie się na interesach, sednie sprawy, a nie na stanowiskach, gdyż uwzględnianie pozycji siły stron może prowadzić do impasu poprzez zużycie energii na obronę swojej pozycji.
- Po trzecie, poszukiwanie różnych rozwiązań, przy uwzględnieniu dodatkowych inicjatyw, pomysłów, propozycji, aby osiągnąć porozumienie. Pozwala to na stworzenie rozwiązania, które będzie najkorzystniejsze dla stron.
- Po czwarte, działanie w oparciu o obiektywne kryteria, które powinny być uzasadnione i racjonalne. Jest to podstawa, do której można się odnieść w trakcie rozmów.

Model wygrany-wygrany zakłada porozumienie, które stanowi najlepsze z możliwych rozwiązań, maksymalizuje korzyści obu stron. Negocjacje te zakładają idealną sytuację, odniesienie wspólnego sukcesu. Zastosowanie powyższego modelu w relacji pracownik-organizacja w trakcie ustalania warunków współpracy będzie w dużym stopniu determinowało rodzaj tej relacji jako długoterminowej. Na różnych etapach zatrudnienia uczestnicy negocjacji, definiując zakres zadań, obowiązków

¹⁶⁰ Fisher R., Ury W., Patton B., *Dochodząc do tak. Negocjowanie bez poddawania się*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1994, s. 90-130, [za:] Fiedler R., *Negocjacje amerykańsko-irańskie w kwestii nuklearnej. Analiza na podstawie modelu negocjacji nastawionych na współpracę „wygrana-wygrana”*, *Stosunki Międzynarodowe*, 3 (52), Poznań 2016, s. 117-132.

należących do pracownika, mogą mieć poczucie sprawczości i wygranej, co może być odbierane pozytywnie przez wszystkich interesariuszy.

Przykłady sytuacji wygrany-wygrany odnaleźć można w piśmiennictwie także w obszarze ekonomii i zarządzania strategicznego. Jako wynik studiów literaturowych zaprezentowano wybrane koncepcje. Strategie kooperacyjne, współpracy rozważane są zwykle w ramach koncepcji teoretycznych takich jak teoria gier, teoria kosztów transakcyjnych, a także koncepcja zasobowa¹⁶¹. W ramach teorii gier strategie kooperacyjne, ale również konkurujące przypisywane są pracy A. Brandenburgera i B. Nalebuff¹⁶². Autorzy usystematyzowali relacje między przedsiębiorstwami zgodnie z teorią gier. Proponują oni struktury, w ramach których jeśli nawet partnerzy są konkurentami, to mogą mieć komplementarne możliwości. Ta percepcja daje możliwość uniknięcia destrukcyjnych zachowań w kontekście warunków dających wygraną dla wszystkich stron. A. Brandenburgera i B. Nalebuff opracowali model PARTS, w którym każdy gracz (P) może być zarówno konkurentem, jak i uczestnikiem gry dającym dodatkową wartość. Podwójna funkcja aktora może wytworzyć wartość dodaną (A), zyskując większy kawałek tortu poprzez bycie w grze, jeśli gracz zachowuje się zgodnie z zasadami (R) i stosuje odpowiednią taktykę (T) w przewidywaniu reakcji na działania, zgodnie z dylematem więźnia. Ten dylemat przyczynia się do tego, iż aktorzy mogą maksymalizować swoje zyski, gdy korzyści ze współpracy przewyższają te z działań konkurencyjnych lub związanych z ucieczką. Udany proces faworyzuje grę o sumie niezerowej. Z tej perspektywy konkurencja może prowadzić do sytuacji „wygrany-wygrany”, gdy wszystkie strony zarabiają na relacji więcej niż wtedy, gdy po prostu konkurują chcąc uzyskać dla siebie jak najwięcej¹⁶³. W przypadku czystej konkurencji będzie to gra o sumie zerowej, natomiast gdy jednostki w ramach tej konkurencji podejmują współpracę może to być gra z sumą dodatnią. Przykładem mogą być relacje między sprzedawcą a klientem detalicznym, gdyż jest to proces współpracy w zakresie rozwiązywania wielu współzależnych, ale nie wykluczających się wzajemnie celów. Dla sprzedawcy głównym celem będzie długoterminowa rentowność, zapewniona dzięki sprzedaży jak największej liczby produktów wysokiej liczbie klientów za jak najwyższą stawkę przy jak najniższych kosztach transakcji. Natomiast celem dla klienta będzie

¹⁶¹ Cygler J., *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Oficyna Wydawnicza SGH, 2009.

¹⁶² Brandenburger A., Nalebuff B., *Coopetition*, Doubleday: New York, 1996.

¹⁶³ Corte V.D., *Innovation through coopetition: Future directions and new challenges*, Journal of Open Innovation Technology Market and Complexity, 4 (47), 2018, s. 1-13.

zaspokojenie jego własnych potrzeb poprzez zakup dopasowanych produktów od odpowiednich sprzedawców po jak najmniejszej cenie i przy jednoczesnym braku problemów z tą transakcją związanych (czyli kosztów transakcji). Negocjacje kooperacyjne poprzez dostosowanie ofert handlowych mogą pomóc zmaksymalizować oba te zestawy celów. Negocjacje kooperacyjne z perspektywy sprzedawcy polegają na dostosowaniu jego oferty do indywidualnych potrzeb każdego klienta, co skutkuje większą obopólną satysfakcją. Z perspektywy klienta wspólne negocjacje polegają na rozmowie ze sprzedawcami w celu porównania ich ofert w całym zakresie ich wartości, co także prowadzi do satysfakcji po oby stronach¹⁶⁴. W przełożeniu na relacje pracownik-organizacja, oferta z pewnością będzie mieć inny zakres i inne składowe niż na poziomie konkurentów, czy klientów i sprzedawców, jednak zachodzący proces dotyczący gry w obrębie ofert dotyczących relacji pracownik-organizacja (np. wyboru oferty pracy, negocjacji uposażenia, czy sytuacji zatrzymania pracownika w organizacji) będzie tożsamy. Kooperacyjne podejście dostarczy jak najwyższy poziom korzyści dla obu stron wymiany.

Na temat relacji wygrany-wygrany powstało wiele interesujących prac, między innymi M.G. Will nawiązując do ekonomii instytucjonalnej, opisał znaczenie wzajemnych relacji pomiędzy pracownikami a kierownikami w organizacji. Wskazuje, że ze względu na procesy tworzenia wartości, interakcje w kontekście biznesowym w sytuacji zmiany mogą generować sytuacje wygrany-wygrany, bądź przegrany-przegarny¹⁶⁵. Wysoko cenieni menedżerowie łączą indywidualne interesy pracowników z celami rozwojowymi organizacji stosując odpowiednie narzędzia, aby osiągnąć zadowalające wszystkie strony rezultaty i korzyści. Teoria dotycząca praktyk pracy o wysokiej wydajności (high performance work practices) potwierdza zastosowanie modelu wygrany-wygrany w organizacji. Amerykańscy naukowcy dowiedli, że wraz ze wzrostem jakości produktów oferowanych przez przedsiębiorstwo, wzrastała jego wydajność i dochodowość. To prowadziło do rozwoju i kolejnych inwestycji przedsiębiorstwa, między innymi w kapitał ludzki: wzrost wynagrodzeń, szkolenia i premie dla pracowników, opieka zdrowotna, inne benefity. Powyższy przykład pokazuje, że można stymulować wydajność pracowników i w ten sposób zwiększać

¹⁶⁴ Mazumdra B.D., Yadav K., *Automated win-win negotiation in B2C e-commerce: A research review*, Journal of Management, Ethics & Spirituality, 12 (1), 2019, s. 73-86.

¹⁶⁵ Will M.G., *Successful organizational change through win-win: How change managers can create mutual benefits*, Journal of Accounting & Organizational Change, 11 (2), 2015, s. 193-214.

innowacyjność, konkurencyjność przedsiębiorstwa i realizować skutecznie jego strategię przy równoczesnym utrzymaniu wysokiego poziomu zadowolenia pracownika¹⁶⁶. Wkład pracownika w organizację w postaci wysokiej wydajności może przynieść nie tylko korzyść dla pracodawcy, ale również dla drugiej strony wymiany w postaci wysokiego poziomu satysfakcji oraz dobrostanu. Natomiast, jeśli znacząco zwiększy się zakres zadań pracownika i ich kompleksowość, może to wpłynąć na obniżenie poziomu zadowolenia pracownika z wykonywanej pracy i jego zaangażowania. Prowadzi to do zaburzenia dobrostanu pracownika^{167,168}, co wynikać może z przepracowania i zmęczenia.

Kolejne badanie opisane w literaturze, które opisuje kształtowanie sytuacji wygrany-wygrany dla pracownika i pracodawcy, dotyczy wpływu równowagi, pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym (work-life-balance)¹⁶⁹. Przeprowadzone badania wskazują, że jest to istotny aspekt dla pracownika, a tym samym dla organizacji, szczególnie obecnie, w czasie dynamicznie zmieniającego się otoczenia i hiperkonkurencji. Honorowanie przez pracodawcę wspomnianego wyżej balansu zapewnia pracownikom poczucie bezpieczeństwa, dbają oni w bardziej świadomy sposób o swój dobrostan, zdrowie psychiczne, a to przekłada się na utrzymanie stałej ich wydajności w pracy. Taki rodzaj wsparcia wpływa na budowę pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa i jego marki na rynku pracy. Pracodawca ceniony w tej kategorii jest bardziej konkurencyjny. Takie podejście przedsiębiorstwa zwiększa jego szanse na zatrudnienie kompetentnych pracowników. Ich praca na rozwój i realizację celów organizacji: zwiększenie innowacyjności, produktywności, wydajności, konkurencyjności. Morale wśród pracowników utrzymuje się na wysokim poziomie, co daje w rezultacie przewagę konkurencyjną. Pracownicy również są beneficjentami tej sytuacji, gdyż równowaga pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym wpływa na motywację do pracy, zwiększone zadowolenie, zaangażowanie oraz wzmocnienie. Badania dotyczące warunków zapewniających poczucie wygrany-wygrany prowadzone

¹⁶⁶ Sparham E., Sung J., *High performance work practices: Work intensification or 'win-win'?*. University of Leicester Centre for labour market studies, Working Paper 50, UK 2007.

¹⁶⁷ Harley B., Allen B., Sargent L., *High performance work system and employee experience of work in the service sector: The case of aged-care*, British Journal of Industrial Relations, 45 (3), 2007, s. 607-633.

¹⁶⁸ Ramsay H., Scholarios D., Harley B., *Employees and high performance work system: testing inside the black box*, British Journal of Industrial Relations, 38 (4), 2000, s. 501-531.

¹⁶⁹ Tariq A., Aslam H.D., Siddique A., Tanveer A., *Work-life balance as a best practice model of human resource management: A win-win situational tool for the employees and organizations*, Mediterranean Journal of Social Sciences, 3 (1), 2012, s. 577-585.

są także w odniesieniu do utrzymania doświadczonych pracowników w organizacji, co może przynieść istotne korzyści przedsiębiorstwu. Wyniki badań wykazują, że większa elastyczność i autonomia są szczególnie cenione przez bardziej doświadczonych pracowników, ich potrzeby jednak są coraz bardziej zróżnicowane, dlatego istotne jest indywidualne podejście¹⁷⁰.

W poszukiwaniu relacji pracownik-organizacja opartej na równowadze nie sposób nie wspomnieć o teorii sprawiedliwości. Według W. Frencha sprawiedliwość organizacyjna rozumiana jest jako indywidualne przekonania człowieka odnośnie tego czy firma traktuje go sprawiedliwie¹⁷¹. Nie należy natomiast traktować sprawiedliwości jako obiektywnego standardu, czy ideału normatywnego, rozumienie tego konceptu ukierunkowane powinno być na ocenę relacji i transakcji panujących w przedsiębiorstwie. Sprawiedliwość organizacyjna ujmuje percepcję pracowników dotyczącą metod i efektów podejmowanych decyzji w firmie, ponadto obejmuje sposób traktowania ludzi na których wpływ mają te decyzje¹⁷². W piśmiennictwie wyróżnia się sprawiedliwość proceduralną, dystrybutywną, informacyjną oraz interpersonalną¹⁷³. J.S. Moag oraz R.J. Bies¹⁷⁴ wskazują, że istotną kwestią w odniesieniu do całościowej oceny sprawiedliwości organizacyjnej jest postrzegana sprawiedliwość interakcji, przejawiana poprzez zaufanie, życzliwość oraz szacunek okazywane pracownikowi. Każda osoba ma własny wizerunek, który jest pielęgnowany, a działania powodujące jego zachwianie mogą być traktowane jako atak. Efektem niskiego poczucia sprawiedliwości relacyjnej będzie obniżenie poziomu zaangażowania pracownika¹⁷⁵. Co za tym idzie wkład pracownika, działania na rzecz organizacji mogą zostać osłabione. Sprawiedliwość organizacyjna stanowi niezwykle istotny aspekt, aby mogła zaistnieć relacja równowagi między pracownikiem a organizacją. Badania dowodzą, że im wyższe

¹⁷⁰ Rice B., *Older workers and i-deals: building win-win working arrangements*, Human Resource Management International Digest, 26 (1), January 2018, s. 1-3.

¹⁷¹ French W., *The personnel management process: Human resources administration*, Boston: Houghton Mifflin, 1964, [za:] Macko M., *Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej a zachowania pracowników*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Nauk Społecznych Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, 2009, s. 39.

¹⁷² Greenberg J., *The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice*, [w:] Cropanzano R. (red.), *Justice in the workplace. Approaching fairness in human resources management*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, s. 79-103.

¹⁷³ Wasilewski J., Rostkowski T., *Modele narracji o sprawiedliwości systemu wynagradzania*, Edukacja Ekonomistów i Menedżerów, 3 (49), 2018, s. 99-127.

¹⁷⁴ Bies R.J., Moag J.S., *Interactional justice: Communication of criteria of fairness*, Research on Negotiation in Organization, 1, 1986, s. 43-55.

¹⁷⁵ Karatepe O.M., *Procedural justice, work engagement, and job outcomes: Evidence from Nigeria*, Journal of Hospitality Marketing & Management, 20 (8), 2011, s. 855-878.

poczucie sprawiedliwości w organizacji, tym wyższy stopień utożsamiania się pracownika z firmą oraz jej wartościami, a także odczuwania przez zatrudnionego zobowiązań wobec organizacji, natomiast mniejsza skłonności do rezygnacji z pracy^{176,177,178}.

Odmienne założenie można dostrzec w agencyjnej teorii przedsiębiorstwa uwzględniającej relacje umowne między tzw. pryncypałem (czyli mocodawcą), a agentem (tzn. przedstawicielem, pełnomocnikiem, reprezentantem)¹⁷⁹, co odzwierciedla się również w relacji przełożony-pracownik. W świetle tej teorii, gdy pryncypał zleca agentowi daną czynność, którą ten drugi jest zobowiązany wykonać, przekazuje mu również decyzyjność dotyczącą wykonywania zleconego działania. W tym kontekście przedstawicielstwo związane z umocowaniem można wykorzystać w różny sposób. Rozważania naukowe pokazują możliwości zachowań pracownika, które są sprzeczne z interesami pracodawcy, jak np. ukrywanie działania, czy zamierzeń¹⁸⁰. Wynika to z możliwych rozbieżności celów. Obie strony działają, mając na uwadze własne interesy oraz chcąc zaspokoić własne potrzeby¹⁸¹, co wiąże się z próbą generowania zysku przez każdą ze stron indywidualnie, a więc nie zapewnia relacji wygrany-wygrany. W podobnym nurcie, podległość pracownika wynikającą ze służebnej relacji, znaleźć można w literaturze u Cz. Sikorskiego¹⁸², który wskazuje, iż relacja pracownicza nie będzie relacją równorzędną, gdyż są to zależności służbowe.

Relacja wygrany-wygrany pomiędzy pracownikiem a organizacją pojawia się także w publikacjach dotyczących organizacji przyszłości. Są to jednostki, które można rozpoznać wśród funkcjonujących podmiotów gospodarczych. Szczegółowy opis organizacji przyszłości odnaleźć można w badaniach - Wielowymiarowej Analizie Zachowań Organizacyjnych¹⁸³. Przedsiębiorstwa te wyróżnia postrzeganie pracodawcy

¹⁷⁶ Lau C.M., Oger B., *Behavioral effects of fairness in performance measurement and evaluation systems. Empirical evidence from France*, *Advances in Accounting, Incorporating Advances in Accounting*, 28 (2), 2012, s. 323-332.

¹⁷⁷ Niesiołowska M., *Sprawiedliwość proceduralna a zaangażowanie pracowników*, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2 (97), 2014, s. 73-83.

¹⁷⁸ Suliman A., Al Kathairi M., *Organizational justice, commitment and performance in developing countries: The case of the UAE*, *Employee Relations*, 35 (1), 2013, s. 98-115.

¹⁷⁹ Noga A., *Teorie przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2009, s. 156.

¹⁸⁰ Mesjasz C., *Kontrakty i relacje przedstawicielstwa w nadzorze nad przedsiębiorstwem*, *Organizacja i kierowanie*, 4, 1998, s. 162.

¹⁸¹ Nalepka A., *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji i rosnących wymagań konsumentów*, Wydawnictwo WSB NLU, 2007, s. 225.

¹⁸² Sikorski Cz., *Mity w zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2019.

¹⁸³ Januszkiewicz K., Bednarska-Wnuk I., Czajkowska M., Kołodziejczak M., Michalak J., Świątek-Barylska I., Zalewska-Turzyńska M., *op. cit.*

jako partnera, a pracownika jako interesariusza. Relacje kształtowane pomiędzy stronami mają charakter wygrany-wygrany. Znaczącą rolę w kierowaniu przedsiębiorstwem mają wartości organizacyjne, a wzajemne kontakty charakteryzuje budowanie relacji. Organizacje i pracownicy mają świadomość posiadania odmiennych celów, do których zaspokojenia dążą przy tolerancji i wspieraniu drugiej strony. Delegowane pracownikom zadania są zróżnicowane oraz zindywidualizowane. Pracodawca w procesach rekrutacji koncentruje najwięcej wysiłku w zatrudnienie pracowników posiadających wysokie kwalifikacje. Przeważają elastyczne formy zatrudnienia. Kluczowe elementy określające organizację przyszłości to relacja wygrany-wygrany, wysoka tolerancja na zmieniające się warunki rynku, duża elastyczność co do czasu, miejsca wykonywania zadań przez pracownika, tymczasowe oraz równoległe uczestnictwo, a także osiąganie celów własnych poprzez dążenie do realizacji celów drugiej strony¹⁸⁴.

Zdecydowana większość badań w problematyce relacji wygrany-wygrany odnosi się do obszarów zarządzania, takich jak zarządzanie strategiczne czy negocjacje. W relacji pracownik-organizacja pojęcie to używane jest częściej do określenia typu zjawiska bez głębszej analizy znaczenia i szerszej definicji relacji wygrany-wygrany.

Podsumowując, relacja wygrany-wygrany jest możliwa, jeśli zaangażowani są zarówno pracodawca jak i pracownik, dostrzegając korzyści wynikające z takiej zależności. Jak pokazują powyższe przykłady, zjawisko to może wystąpić przy wniesionym wkładzie dwóch stron relacji. Przejawem osiągnięcia sytuacji wygrany-wygrany będzie satysfakcja, zadowolenie obu stron wymiany oraz otrzymane korzyści przez każdą ze stron. Z drugiej strony jest to zjawisko dynamiczne, na które wpływ ma wiele czynników, które pojawiają się na różnych etapach budowania relacji pracownik-organizacja. Nie można przy tym zapominać, że z założenia jest to układ podległy, a więc kształtowanie relacji wygrany-wygrany musi stanowić pracę obu stron i otwartość kierownictwa na budowanie sprzyjającej kultury organizacyjnej. Tylko w odpowiednim środowisku biznesowym jest to możliwe.

¹⁸⁴ *Ibidem*.

Rozdział 3

Relacja pracownik-organizacja – płaszczyzny oraz mechanizmy wymiany

Badania dotyczące relacji pracownik-organizacja zyskały na popularności w ciągu ostatnich 30 lat, co w znacznym stopniu jest spowodowane przeobrażeniem się tej relacji. Termin ten odnosi się do zależności pomiędzy pracownikami a organizacjami w wymiarze mikro, co odzwierciedlają takie obszary analizy tematu jak – kontrakt psychologiczny (psychological contract), postrzegane wsparcie organizacyjne (POS – perceived organizational support) oraz w wymiarze makro, czyli stosunki pracy (employment relationship). Ponadto niektórzy badacze w ramach wymiaru mikro uwzględniają również w analizie zaangażowanie pracownicze¹⁸⁵. Wszystkie te koncepcje zostaną omówione w niniejszym rozdziale w celu dokładnego przyjrzenia się składowym relacji pracownik-organizacja oraz zjawiskom w ramach nich zachodzącym. Źródła rozwijających się teorii w zakresie relacji pomiędzy pracownikiem a organizacją odnajdziemy w pracach J.G. Marcha i H.A. Simona¹⁸⁶, a także w pracach na temat społecznej wymiany P.M. Blue¹⁸⁷. Niniejszy rozdział ma na celu przybliżenie źródeł teoretycznych, a także ukazanie mechanizmów wymiany pomiędzy pracownikiem a organizacją.

3.1. Teoria wymiany oraz reguła wzajemności jako podstawy relacji pracownik-organizacja

J.G. March i H.A. Simon sugerują, że każdy pracownik po wejściu do organizacji poszukuje uzasadnienia podjętej decyzji¹⁸⁸. Według autorów **stosunek pracy to relacja wymiany** między zachętami ze strony organizacji a wkładem danym przez

¹⁸⁵ Eldor L., Vigoda-Gadot E., *The nature of employee engagement: rethinking the employee–organization relationship*, The International Journal of Human Resource Management, 2017, 28 (3), s. 526-552.

W opracowaniu uwzględnione jest również psychologiczne wzmocnienie, które nie jest poruszane w niniejszej pracy ze względu, iż jest to obszar najrzadziej omawiany w literaturze w zakresie relacji pracownik-organizacja.

¹⁸⁶ March J.G., Simon H.A., *Organizations*, Wiley Blackwell, New York 1993.

¹⁸⁷ Blau P.M., *op. cit.*

¹⁸⁸ March J.G., Simon H.A., *op. cit.*

pracowników¹⁸⁹. Stan równowagi między wkładem osób zatrudnionych a zyskami oraz wzmocnieniami idącymi ze strony organizacji decyduje o sukcesie osiąganym przez pracodawcę w relacjach z pracownikami.

Autor P.M. Blau w latach 60 ubiegłego wieku przedstawił teorię społecznej wymiany, która przekłada się na relacje we wszystkich dziedzinach życia, uwzględnia ona podział na¹⁹⁰:

- Społeczną wymianę – skupiającą się na społeczno-emocjonalnym wymiarze. Dotyczy dóbr niespecyficznych, których wartość można ocenić subiektywnie. Co więcej taka transakcja nie zawsze jest określona oficjalnie pomiędzy stronami. Ponadto na ten rodzaj wymiany wpływa charakterystyka relacji interpersonalnych, szereg czynników, które warunkują nastawienie uczestników wymiany, na przykład sympatia, uprzedzenia itp.
- Ekonomiczną wymianę – skupiającą się na krótkoterminowych wymianach w obszarze ekonomicznym. To transakcja, w której warunki konieczne do jej zrealizowania są klarowne, a więc są mierzalne oraz da się je zweryfikować i nazwać.

W przełożeniu na organizację, relację wymiany możemy rozważać na poziomie:

- Społecznej wymiany – która przejawia się w takich obszarach jak kultura organizacyjna, przywództwo, relacje między pracownikami, czy też pracownika z przełożonym itd.
- Ekonomicznej wymiany – która przekłada się na formalne warunki zatrudnienia pracownika.
- Wymiana mieszana – w literaturze pojawia się również trzeci rodzaj wymiany, w którym występują dobra mierzalne, ale również pojawiają się związane z tym elementy trudne do zmierzenia, w przełożeniu na organizację, są to te aspekty, których nie obejmują warunki formalne. W takim rozumieniu przykładem wymiany jest umowa o pracę, ponieważ z jednej strony są ustalone wszelkie postanowienia w kontrakcie formalnym, a z drugiej strony wymianie podlega

¹⁸⁹ March J.G., Simon H.A., *op. cit.*, [za:] Yu M.C., Mai Q., Tsai S.B., Dai Y., *An empirical study on the organizational trust, employee-organization relationship and innovative behavior from the integrated perspective of social exchange and organizational sustainability*, Sustainability, 10 (3), 864, 2018, s. 1-14.

¹⁹⁰ Blau P.M., *op. cit.*

także zaufanie, zaangażowanie, lojalność pracownika, określone zachowania stron wymiany itp.

Pracownik wycenia wartości niematerialne oraz dobra materialne i w oparciu o te składniki tworzy obraz wkładu wniesionego przez strony wymiany. Na tej podstawie dochodzi do oceny transakcji jako zrównoważonej, bądź nie. Jeśli całkowity bilans wskazuje, iż szala przechyla się na rzecz którejś ze stron, prowadzi to do poczucia napięcia, którego redukcja odbywa się poprzez odwdzięczenie się, a więc spłatę albo jeśli występuje niedobór, to poprzez egzekwowanie spłaty.

W oparciu o powyższy model wymiany społecznej wszelkie interakcje pomiędzy pracownikiem a organizacją mogą być rozważane w kontekście wymiennej transakcji, w której organizacja w postrzeganiu pracownika jest reprezentowana przez przełożonego. Podłożem tej wymiany jest psychologiczny mechanizm, nazywany **regułą wzajemności** przedstawiony przez A.W. Gouldnera¹⁹¹. Zgodnie z tą regułą pracownik czuje się zobowiązany wobec pracodawcy i dąży do odwzajemnienia. Stąd wniosek, że postawa pracownika wynika bezpośrednio ze sposobu, w jaki jest traktowany przez organizację. Taki układ można określić mianem wyrównania rachunków. Jeśli do niego nie dochodzi, mamy do czynienia z niepożądanym dysonansem poznawczym¹⁹². Zasada wzajemności występuje w wielu dyscyplinach naukowych. W literaturze można znaleźć wiele definicji pojęcia oraz wskazań dotyczących bodźców, które stanowią źródło tego mechanizmu¹⁹³. Według C. Lévi-Straussa¹⁹⁴ determinantą odwzajemniania się jest dyskretny mechanizm umysłu ludzkiego, schowany w nieświadomych jego strukturach¹⁹⁵. Wnioskowanie to umieszcza problem odwzajemniania się poza domeną moralności. Inaczej interpretuje to A.W. Gouldner, u którego to właśnie norma moralna skłania do odwzajemniania, tego co otrzymaliśmy¹⁹⁶.

¹⁹¹ Gouldner A.W., *op. cit.*

¹⁹² Festinger L., *A theory of cognitive dissonance*, CA, Stanford University Press, Stanford 1957, [w:] Eisenberger R., Stinglhamber F., Vandenberghe C., Sucharski I.L., Rhoades L., *Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention*, Journal of Applied Psychology, 87 (3), 2002, s. 565-573.

¹⁹³ Łukaszyński J., *Zasada wzajemności. Wybrane problemy*, Społeczeństwo i Ekonomia, 1 (1), 2014, s. 238-256.

¹⁹⁴ Lévi-Strauss C., *Antropologia strukturalna*, tłum. K. Pomian, PIW, Warszawa 1970.

¹⁹⁵ Lévi-Strauss C., *Zasada wzajemności*, [w:] Kempny M., Szmatka J. (red.), *Współczesne teorie wymiany społecznej. Zbiór tekstów*, PWN, Warszawa 1992.

¹⁹⁶ Gouldner A.W., *op. cit.*

Reakcje na wymianę mogą się różnić i nie zawsze kończą w myśl reguły wzajemności. Wymiana, która wyraża się w oferowaniu korzyści jednej strony przez drugą, może prowadzić do następujących sytuacji:

- Otrzymujący będzie dalej zainteresowany podtrzymywaniem relacji wymiany, a co za tym idzie, może chcieć rewanżować się korzyścią o minimalnie wyższej wartości.
- Otrzymujący nie będzie dalej zainteresowany podtrzymywaniem relacji wymiany, ale może nie chcieć pozostać dłużny, więc może zrewanżować się korzyścią o identycznej lub zbliżonej wartości jaka została zaoferowana, dana.
- Otrzymujący nie reaguje z wzajemnością na działania darczyńcy.

Z przytoczonych scenariuszy pierwszy rodzaj reakcji prowadzi do relacji wymiany, w której występuje zależność dawania-brania-oddawania, gdyż każda ze stron jest otwarta na odwzajemnienie się.

Ocena wartości korzyści, jaką otrzymuje pracownik w procesie wymiany, determinuje jego zaangażowanie, uczciwość, lojalność, identyfikację z organizacją, poświęcenie dla pracy, a także jakość wykonywanych przez niego zadań¹⁹⁷, dyspozycyjność, elastyczność, a nawet chęć podnoszenia kompetencji.

Organizacja również podlega regule wzajemności. Pracownicy wymagają od niej wypełnienia zaciągniętych wobec nich zobowiązań. Relacja zatrudnienia stanowi łańcuch interakcji realizujących się poprzez szereg wymian. Na owe wymiany mogą składać się ze strony organizacji takie elementy jak: oczekiwania pracowników co do właściwego wdrożenia w obowiązki w organizacji, wsparcia w rozwoju indywidualnym, dostęp i refundacja szkoleń, jasna komunikacja, szczególnie ta, dotycząca ważnych kwestii organizacyjnych, konsultowanie z pracownikami spraw bezpośrednio ich dotyczących, sprawiedliwych zasad wynagradzania i traktowania, elastyczność, która umożliwia pogodzenie życia zawodowego z życiem prywatnym, uznania za wysiłki włożone w wykonaną pracę, zapewnienie wysokiego poziomu bezpieczeństwa i higieny pracy, dobrych warunków pracy oraz stabilności zatrudnienia¹⁹⁸.

¹⁹⁷ Eisenberger R., Armeli S., Rexwinkel B., Lynch P.D., Rhoades L., *op. cit.*, s. 42-51.

¹⁹⁸ Rogozińska-Pawelczyk A., *The role of the psychological contract in knowledge management*, Managerial Economics, 15 (2), 2014, s. 203-217.

Warto podkreślić, że powyższe elementy nie dotyczą jedynie aspektów formalnych umowy, ale również innych czynników, które mogą stanowić wyższą wartość dla obu stron w procesie wymiany. Co więcej, bez tych dodatkowych praw, obowiązków i przywilejów relacja mogłaby w ogóle nie zaistnieć, a reguła wzajemności nie mieć miejsca.

W tym ujęciu interpretacja działań organizacji jako wspierających i ukierunkowanych na dobrobyt, rozwój oraz realizację potrzeb pracownika skutkuje jego pozytywną postawą wobec organizacji. Pracownik w większym stopniu identyfikuje się z organizacją, w której jest zatrudniony, dba o jej interes, koncentruje się na realizacji jej celów, wzrasta jego zaangażowanie w powierzone mu zadania. Z odmienną postawą mamy do czynienia w przypadku pracownika, który ocenia negatywnie działania podejmowane przez przełożonego wobec siebie. Mając przeświadczenie, że organizacja nie stwarza mu przychylnego i wspierającego środowiska, sprzyjającego osiągnięciu przez niego dobrostanu, może przyjąć negatywną postawę, szkodliwą w skutkach dla pracodawcy. W tej sytuacji pracownik dostosuje swoje zachowanie wobec organizacji i może się rewanżować podobnym postępowaniem do tego, które według siebie prezentuje organizacja wobec niego. Ważną rolę pełni w tym miejscu bezpośredni przełożony, który jako reprezentujący organizację może szybko zauważyć i zareagować na brak zaangażowania w wypełnianie obowiązków przez pracownika i realizację powierzonych mu zadań, brak lojalności wobec organizacji, czy oportunizm.

3.2. Kontrakt psychologiczny jako płaszczyzna relacji pracownik-organizacja

3.2.1. Specyfika oraz rodzaje kontraktu psychologicznego

Relacje pomiędzy pracownikiem a organizacją zachodzą w ramach niepisanego kontraktu psychologicznego, który obok formalnych aspektów pracy oraz postrzegania wsparcia organizacyjnego jest jedną z płaszczyzn do zbudowania relacji pomiędzy stronami.

Kontrakt psychologiczny stanowi zbiór wzajemnych, niewyartykułowanych oraz niejawnych oczekiwań w obrębie których, pracownik spodziewa się określonego traktowania, a organizacja od zatrudnionego oczekuje spełnienia pewnych warunków

i odpowiedniej postawy w odniesieniu do pracy, która może charakteryzować się na przykład uczciwością, lojalnością, albo zaangażowaniem¹⁹⁹. Zobowiązania i oczekiwania te ulegają ciągłym przeobrażeniom i aktualizacji.

Pojęcie kontraktu psychologicznego w literaturze pojawiło się na początku lat 60. XX wieku. Zostało wprowadzone przez C. Argyrisa²⁰⁰. W późniejszych latach pojawiło się w pracach H. Levinsona, C.R. Price'a, K.J. Mundena i C.M. Solleya²⁰¹ oraz E.H. Scheina²⁰², którzy podkreślali znaczenie subiektywności oczekiwań, które mogą przez drugą stronę nie być potwierdzone. W konsekwencji każda ze stron może mieć inny obraz wzajemnych zobowiązań oraz oczekiwań.

Wzrost zainteresowania tym pojęciem nastąpił dopiero w latach 90, kiedy zaczęto poszukiwać nowych paradygmatów badawczych do opisywania relacji pracownik-organizacja. C. Argyris wskazał na oczekiwania pracownika i pracodawcy, które wychodzą poza obszar formalnych ustaleń. Mianowicie definiował kontrakt psychologiczny jako ukryte zobowiązanie stron dotyczące wzajemnego poszanowania zasad dotyczących warunków pracy oraz zatrudnienia. Istotnym jest, że w ramach oczekiwań mogą znaleźć się również ekonomiczne kwestie, jak np. odpowiednie wynagrodzenie za pracę. Natomiast cechą rozróżniającą kontrakt psychologiczny od ekonomicznego są oczekiwania odnoszące się do niematerialnych i psychologicznych kwestii²⁰³.

H. Levinson zwrócił uwagę na dynamikę kontraktu psychologicznego, a mianowicie, że może on przeobrażać się w sytuacji zmieniających się potrzeb oraz charakteru relacji pomiędzy pracownikiem a pracodawcą. Według P. Herriot oraz C. Pemberton kontrakt psychologiczny jest rezultatem analizy przez obie strony percepcji

¹⁹⁹ Conway N., Briner R.B., *Understanding psychological contracts at work – A critical evaluation of theory and research*, Oxford University Press, 2005.

²⁰⁰ Argyris C., *Understanding organizational behavior*. Homewood, IL: The Dorsey Press, 1960, [za:] Ludwiczynski A., Szmidt C., *Różnorodność kontraktów psychologicznych i ich uwarunkowania*, Edukacja Ekonomistów i Menedżerów, 3 (45), 2017, s. 119-139.

²⁰¹ Levinson H., Price C.R., Munden K.J., Solley C.M., *Men, management and mental health*, MA: Harvard University Press, Cambridge 1962.

²⁰² Schein E.H., *Organizational psychology*, Englewood Cliffs, New Jersey 1965.

²⁰³ Argyris C., *Understanding organizational behavior*. Homewood, IL: The Dorsey Press, 1960, [w:] Haski-Leventhal D., Paull M., Young S., MacCallum J., Holmes K., Omari M., Scott R., Alony I., *The multidimensional benefits of University student volunteering: Psychological contract, expectations, and outcomes*, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 49 (1), 2019, s. 113-133.

ich wzajemnego stosunku, a także wzajemnie składanych ofert²⁰⁴. E.H. Schein w swoich opracowaniach podkreślał znaczenie kontraktu psychologicznego w obszarze zachowań organizacyjnych i odpowiedniego kierowania nimi. Oczekiwania nie muszą być wyrażone, ani ujęte w oficjalnej formule, aby stanowiły o zachowaniach. Pracodawca może oczekiwać, że pracownik będzie identyfikował się z firmą, a przez to angażował się w pracę dbając o nią tak, jakby od początku do końca była ona jego dziełem. Pracownik natomiast będzie oczekiwał nagrody za wkład wniesiony do organizacji.

Kolejne interesujące podejście określające kontrakt psychologiczny jako konieczny do budowania harmonijnych, trwałych relacji pracownik-organizacja odnaleźć można u R.R. Simsa²⁰⁵. Złamanie zasad przyjętych w niepisanym kontrakcie może być dla obu stron informacją, że nie dzielą wspólnych wartości i celów. Uświadomienie sobie przez którąś ze stron rozbieżności w percepcji fundamentalnych kwestii może w organizacjach prowadzić w skrajnych przypadkach do zakończenia stosunku pracy oraz trwałego zniszczenia relacji. Dlatego ważnym jest, aby pracownik i pracodawca określili wzajemne oczekiwania już na początku relacji. Jednak nie tylko je zwerbalizowali, ale również omówili oraz poczynili wspólne ustalenia na poziomie kontraktu psychologicznego. Kluczowy jest tutaj rozwój komunikacji w organizacji na poziomie relacji pracownik-przełożony, a także umiejętnie przekazywana na bieżąco informacja zwrotna.

Za G.S. Spindlerem warto przytoczyć, iż kontrakt psychologiczny jest budowany w oparciu o nieformalne umowy, na które składają się doświadczenia oraz właściwości osobowe, nagromadzone przez strony relacji pracownik-pracodawca²⁰⁶. Charakter kontraktu psychologicznego nie powstaje zatem w wyniku pojedynczej relacji, ale w odniesieniu do całości nagromadzonej podświadomej oraz świadomej wiedzy. Na co warto zwrócić uwagę, nie każdy uczestnik relacji ma świadomość, iż buduje określone oczekiwania w odniesieniu do tej wiedzy. Co więcej, kontrakt psychologiczny jest czymś nieokreślonym, a jego konsekwencje mogą być zaskakujące i może on się rozwinąć w sposób trudny do przewidzenia.

²⁰⁴ Herriot P., Pemberton C., *New deals: The revolution in managerial careers*, John Wiley, Chichester - New York 1995.

²⁰⁵ Sims R.R., *Human resource management's role in clarifying in the psychological contract*, Human Resource Management, 33 (3), 1994, s. 373-382.

²⁰⁶ Spindler G.S., *Psychological contract in the workplace: a lawyers view*, Human Resource Management, 33 (3), 1994, s. 325-333.

Pracownicy pracujący na podobnych stanowiskach mogą tworzyć bardzo różne kontrakty psychologiczne w odniesieniu do źródła i sposobu przekazywania informacji o oczekiwaniach organizacji oraz możliwościach wynikających ze współpracy²⁰⁷. Kontrakt psychologiczny jest mocno zindywidualizowany, gdyż odwołuje się i zależy od uwarunkowań osobowościowych uczestników relacji, a także od wielu procesów zachodzących w organizacji.

Na inny aspekt zwróciły uwagę badaczki D.M. Rousseau oraz S.A. Tijoriwala²⁰⁸, które skoncentrowały się na podejściu pracownika i zdefiniowały kontrakt psychologiczny, jako przekonanie pracownika dotyczące zobowiązań pomiędzy nim a zatrudniającym. Podejście to ze względu na swoją jednostronność spotkało się z krytyką u niektórych badaczy²⁰⁹. Spojrzenie to zostało docenione wśród naukowców, którzy uważali, iż w relacji pracownik-organizacja stroną słabszą jest zatrudniony w organizacji. Kolejnym argumentem potwierdzającym wartość badań D.M. Rousseau i S.A. Tijoriwala było stanowisko mówiące, że kiedy kontrakt psychologiczny analizowany jest z perspektywy organizacji, trudno ustalić, kto stoi za pracodawcą, czy chodzi o bezpośredniego przełożonego czy strukturę menedżerską i jej decyzje. Sama D.M. Rousseau w swojej pracy pisze, iż kontrakt psychologiczny bazuje na takich elementach jak: wzajemna relacja pomiędzy pracownikiem a pracodawcą, brak wprost wyrażenia istoty owego kontraktu, określenie przez każdą ze stron subiektywnych oczekiwań w stosunku do drugiej strony²¹⁰.

Dzięki pracom D.M. Rousseau przyjęto nową perspektywę percepcji kontraktu psychologicznego. To ona jest autorką koncepcji przesunięcia koncentracji z oczekiwań na obietnice. Podkreśliła znaczenie postrzegania indywidualnego w odniesieniu do wcześniejszych stanowisk uwzględniających poglądy obu stron wymiany. Co więcej, zaznaczyła, iż kontrakt psychologiczny powinien być tworzony na podstawie percepcji obserwowanych zachowań, zamiast formułowania go na w oparciu o podstawowe potrzeby ludzi. W odniesieniu do swoich poprzedników badających kontrakt

²⁰⁷ Rousseau D.M., Greller M.M., *Human resource practices: Administrative contract makers*, Human Resource Management, 33 (3), 1994, s. 388-390.

²⁰⁸ Rousseau D.M., Tijoriwala S.A., *Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures*, Journal of Organizational Behavior, 19 (S1), 1998, s. 679-695.

²⁰⁹ Guest D.E., Conway N., *Communicating the psychological contract: An employer perspective*, Human Resources Management Journal, 12 (2), 2002, s. 22-38.

²¹⁰ Rousseau D.M., *Psychological contract inventory. Technical report*, Heinz School of Public Policy and Graduate School of Industrial Administration, Carnegie Mellon University, 2000, s. 2-18.

psychologiczny, którzy poszukiwali równowagi pomiędzy wkładem pracodawcy oraz pracownika, Rousseau podkreśliła aspekty związane z naruszeniem kontraktu²¹¹.

W celu pogłębienia omawianego zjawiska warto się przyjrzeć rodzajom kontraktu psychologicznego, które opracowała D.M. Rousseau. Autorka wprowadziła powszechnie dziś występujący podział kontraktu psychologicznego na dwa rodzaje²¹²:

- Kontrakt transakcyjny – wszelkie aspekty odnoszące się do zobowiązań finansowych pracodawcy w zamian za oczekiwany wkład pracownika w pracę oraz przestrzeganie norm. Jako przykłady wskazać można – wynagrodzenie, premie, awans, dodatkowe świadczenia. Te elementy wymiany powinny być sprawiedliwie rozdzielane w odniesieniu do innych pracowników, którzy są zatrudnieni na podobnych stanowiskach. Zatem kontrakt transakcyjny jest w większości przypadków stałym elementem kontraktu psychologicznego²¹³, z wyłączeniem bezpłatnych staży, czy wolontariatów, które nie mają pokrycia w umowie.
- Kontrakt relacyjny – mieszczą się w nim aspekty społeczno-emocjonalne, np. wsparcie rozwoju, odpowiednio dobrane szkolenia, stabilność zatrudnienia, wsparcie w trudnych sytuacjach życiowych itp. Natomiast pracodawca na tej płaszczyźnie będzie oczekiwał lojalności, identyfikacji z organizacją ze strony pracownika. Kontrakt ten może łączyć zarówno finansowe jak i niefinansowe zobowiązania pracodawcy i pracownika. Bazuje on na dobrej woli, zaufaniu oraz wzajemności w wymianie „dóbr”.

Dobra, które podlegają wymianie w trakcie trwania kontraktu psychologicznego, odnoszą się do wzajemnych zobowiązań, oczekiwań oraz stanowią istotny jego aspekt i nazywane są zakresem kontraktu psychologicznego²¹⁴. Z uwagi na znaczenie oczekiwań oraz zobowiązań dla tematu rozprawy zostaną one opisane szerzej w kolejnym podrozdziale.

²¹¹ Conway N., Brinner R., *op. cit.*

²¹² Rousseau D.M., *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, London, New Delhi 1995.

²¹³ Freese C., Schalk R., *How to measure the psychological contract? A critical criteria-based review of measures*, South African Journal of Psychology, 38 (2), 2008, s. 269-286.

²¹⁴ Coyle-Shapiro J., Parzefall M., *Psychological contracts*, [w:] Cooper C.L., Barling J., *The Sage handbook of organizational behavior*, Sage Publications, London 2008, s. 17-34.

Kontrakt psychologiczny stanowi odzwierciedlenie stosunku pracy. Z perspektywy pracowników może obejmować takie elementy jak ²¹⁵:

- możliwość wykazania się umiejętnościami przez pracownika,
- sposób traktowania pracownika przez pracodawcę,
- oczekiwania związane z karierą indywidualną pracownika,
- stabilność zatrudnienia,
- zaufanie do kierownictwa przedsiębiorstwa,
- zaangażowanie i wpływ pracownika na rozwój przedsiębiorstwa.

Natomiast z punktu widzenia pracodawcy kontrakt może obejmować poniższe elementy stosunku pracy:

- lojalność,
- kompetencje,
- zaangażowanie,
- zgodność,
- wysiłek,
- przestrzeganie zasad.

Część autorów, w tym D.M. Rousseau, wzbogaca powyższe rodzaje o kontrakt zrównoważony i kontrakt przejściowy²¹⁶. Podział ten jest oparty o takie właściwości jak: czas zatrudnienia oraz wymagania dotyczące uczestnictwa w organizacji (patrz: tabela 4).

²¹⁵ Armstrong, M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 181-182.

²¹⁶ Rousseau D.M., *Psychological contracts in organizations...* op. cit.

Tabela 4. Rodzaje kontraktu psychologicznego

Czas trwania kontraktu	Związek pomiędzy wynagrodzeniem a uzyskanymi wynikami pracy	
	Specyficzny (sprecyzowane wymagania)	Niespecyficzny (niesprecyzowane wymagania)
Krótkoterminowy	Transakcyjny • Jednoznaczność • Poziom zaangażowania pracowników jest ograniczony • Wysoka rotacja, łatwość w zerwaniu kontraktu, kontrakt stosunkowo krótki, o ograniczonym zasięgu, • Niski poziom zdobywania nowej wiedzy i umiejętności • Swoboda podejmowania nowych kontraktów • Niski poziom identyfikacji z organizacją oraz integracji • Pożądane rezultaty pracy są dokładnie określone • Odpowiedzialność jest określona • Główną podstawą wymiany jest wynagrodzenie	Prześciowy • Wysoka rotacja • Niski poziom stabilności • Wieloznaczność/niepewność • Brak zaangażowania w odniesieniu do przyszłości w ramach relacji pracownik-organizacja • Nieokreślone lub niesprecyzowane wymagania co do wyników • Nieprecyzyjnie określone systemy motywacyjne

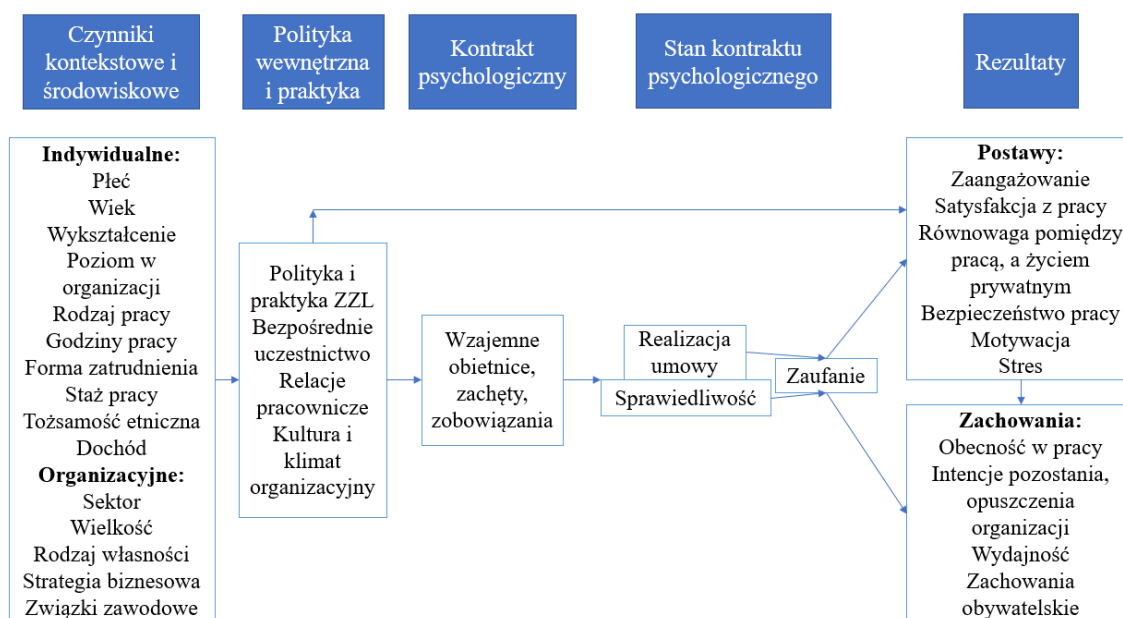
Długoterminowy	Zbalansowany/Zrównoważony • Zatrudnienie na długi okres czasu, stabilność • Tworzenie trwałych relacji pomiędzy pracownikami a organizacją • Wysoki poziom identyfikacji z organizacją oraz integracji • Perspektywa ciągłego rozwoju, przy założeniu, że pracownicy będą się troszczyć o ten aspekt • Wysoki poziom przywiązania • Dokładnie określone oczekiwania co do wyników • Wynagrodzenie uzależnione od wyników • Ścieżka kariery uzależniona od predyspozycji pracowników oraz efektów pracy • Zorientowanie na sukces pracodawcy • Wysoki poziom aktywności, działania • Wzajemne wsparcie	Relacyjny • Stabilność – zatrudnienie w dłuższej, nieokreślonej perspektywie czasowej • Wysoki poziom przywiązania • Wysoki poziom zaangażowania • Wysoki poziom identyfikacji z organizacją oraz integracji • Współpraca oparta na lojalności i wzajemnym zaufaniu • Odpowiedzialność zespołowa za wyniki, przy stosunkowo luźnym związku pomiędzy efektami pracy a wynagrodzeniem • Ścieżka kariery i wynagrodzenie oparte na długości stażu pracy • Zachowywanie spójności w organizacji, przestrzeganie tradycji, norm i wartości
----------------	--	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie Rousseau D.M., *Psychological contracts in organizations...* op. cit.; Ludwiczynski A., Szmidt Cz., op. cit., s. 119-139.

Wielu badaczy, pomimo zaproponowanego podejścia, stosuje uproszczony podział na kontrakt relacyjny i transakcyjny. W przypadku kontraktu przejściowego, nieuwzględnianie podziału wydaje się być uzasadnione, ponieważ jest o tyle specyficzny, że z góry zakłada brak stabilności organizacji, zachwianie porządku, co może być związane np. z kryzysem gospodarczym czy innymi turbulencjami w otoczeniu organizacji lub wewnątrz niej. Wysoce uzasadnionym jest uwzględnianie podziału w przypadku kontraktu zrównoważonego, gdyż jest on specyficzny dla marek, które wiele lat funkcjonują na rynku i są stabilne, a także dla sektora publicznego. Podział ten stanowi

punkt odniesienia dla wielu organizacji, przy czym w warunkach zmiennego otoczenia, taki rodzaj kontraktu jest coraz trudniejszy do osiągnięcia.

Kontrakt psychologiczny stanowi trafną przenośnię, która wspiera określenie relacji pracowniczych oraz podejmowanie decyzji dotyczących zmian organizacyjnych²¹⁷. D. Guest w jednej ze swoich prac przedstawił model zastosowania kontraktu psychologicznego dla opisu relacji pracowniczych²¹⁸. Poniższy rysunek 2 prezentuje wyniki badań tego autora.



Rysunek 2. Zastosowanie koncepcji kontraktu psychologicznego dla opisu relacji pracowniczych

Źródło: opracowane na podstawie Guest D.E., *The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract*, *Applied Psychology: An International Review*, 53 (4), 2004, s. 541-555.

Indywidualne oraz organizacyjne czynniki kontekstowe są tymi, które bezpośrednio wpływają na zawartość kontraktu psychologicznego. Przekładają się one na politykę wewnętrzną organizacji, relacje pracownicze, jak również na kulturę organizacyjną. W oparciu o politykę wewnętrzną oraz praktykę, wynikającą z czynników środowiskowych, powstaje kontrakt psychologiczny, który jest zbiorem wzajemnych

²¹⁷ Guest D., Conway N., *Fairness at work and the psychological contract*, London Institute of Personnel and Development, 1998.

²¹⁸ Guest D., *The psychology of the employment relations: An analysis based on psychological contract*, *Applied Psychology: An International Review*, 53 (4), 2004, s. 541-555.

obietnic, zobowiązań i zachęt. Realizacja warunków umowy oraz sprawiedliwość w podejściu do realizacji kontraktu psychologicznego przekłada się na wzajemne zaufanie, co przynosi rezultaty w odpowiednich postawach i zachowaniach pracowników w organizacji. Powyższy schemat, z punktu widzenia badań realizowanych na potrzeby niniejszej pracy, pozwala zrozumieć kontekst relacji pracownik-organizacja oraz wpływ kontraktu psychologicznego na postawy oraz zachowania. Powyższa interpretacja kontraktu psychologicznego dąży do uzyskania informacji na temat postaw, zachowań poświadczanych w odniesieniu do pracownika.

Coraz częściej to pracownicy stawiają oczekiwania wobec swoich pracodawców. Ukazuje to między innymi praca S.L. Robinson, M.S. Kraatz i D.M. Rousseau²¹⁹, którzy w swoich badaniach zauważyli pewną prawidłowość. Pracownicy w ramach swoich zadań optymalizują zakres obowiązków do nich należących, natomiast w stosunku do pracodawcy stawiają coraz wyższe wymagania. Im dłużej staż pracy, tym bardziej rozwija się zakres kontraktu psychologicznego, a w jego ramach wzajemne zobowiązania oraz oczekiwania poszerzają zakres relacji pracownik-pracodawca.

Ze względu na rodzaj wykonywanej pracy, poziom wykształcenia oraz kształtowanie się wzajemnych zobowiązań można wyróżnić kilka typów kontraktu psychologicznego: instrumentalny, słaby, lojalnościowy, silny, bez przywiązania oraz inwestujący. Przedstawia je poniższa tabela 5. Podział został stworzony na podstawie badań M. Janssensa, które obejmowały analizę oczekiwań w relacji pracownik-pracodawca. Badania przeprowadzone zostały w Belgii na grupie przedstawicieli wszystkich obszarów zawodowych²²⁰.

²¹⁹ Robinson S.L., Kraatz M.S., Rousseau D.M., *Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study*, Academy of Management Journal, 37 (1), 1994, s. 137-152.

²²⁰ Janssens M., Sels L., Van Den Brande I., *Multiple types of psychological contracts: A six-cluster solution*, Human Relations, 56 (11), 2003, s. 1349-1378, [za:] Rogozińska-Pawelczyk A., *Od relacyjnego do transakcyjnego kontraktu psychologicznego – zmieniający się paradygmat*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, 3-4, 2011, s. 61-75.

Tabela 5. Typy kontraktu psychologicznego – podział ze względu na poziom wykształcenia, typ wykonywanej pracy oraz kształtowanie się wzajemnych zobowiązań

Typ kontraktu psychologicznego	Cechy charakterystyczne	Powszechność kontraktu psychologicznego
Instrumentalny	Wysokie wymagania w stosunku do pracodawcy, przy jednoczesnej akceptacji niewielkich zobowiązań ze strony pracowników	Pracownicy wykonujący proste czynności na stanowiskach robotniczych i umysłowych, najczęściej o niskim poziomie kwalifikacji
Słaby	Niski poziom oczekiwań wobec pracodawcy przy jednoczesnym niewielkim własnym wkładzie przez pracowników w organizacji	Występuje u wszystkich grup pracowników
Lojalnościowy	Wysoki poziom lojalności jako wymiana za zagwarantowanie bezpieczeństwa zatrudnienia w organizacji	Urzędnicy oraz robotnicy w dużych organizacjach
Silny	Wysokie oczekiwania wobec pracodawcy, przy jednocześnie niskim wkładzie ze strony pracowników	Urzędnicy oraz kierownicy szczebla średniego, z długim okresem zatrudnienia w organizacji
Bez przywiązania	Bardzo niski poziom przywiązania do firmy, brak wygórowanych oczekiwań co do stałości zatrudnienia, przy jednoczesnym wysokim wkładzie w organizacji	Ludzie młodzi oraz osoby dobrze wykształcone, specjaliści i kierownicy szczebla średniego
Inwestujący	Niski poziom wymagań w odniesieniu do pracodawcy, przy poczuciu dużych zobowiązań, przy jednoczesnym wysokim zaangażowaniu i elastyczności	Osoby z wysokim wykształceniem, kierownicy wyższego szczebla

Źródło: opracowanie własne na podstawie Janssens M., Sels L., Van Den Brande I., *op. cit.*, s. 1349-1378, [za:] Rogozińska-Pawelczyk A., *Od relacyjnego... op. cit.*, s. 61-75.

Autor udowadnia w badaniach, że typ kontraktu „bez przywiązania” jest kierunkiem rozwoju relacji pracownik-organizacja, gdyż pojawia się w wynikach w odniesieniu do młodych, wykształconych pracowników, którzy obecnie wchodzi na rynek pracy²²¹. Warto zauważyć, iż za brakiem przywiązania nie idzie niski poziom zaangażowania, są to osoby, które wprowadzają wysoki wkład do organizacji, przez co relacja, mimo braku trwałości, może być satysfakcjonująca dla obu stron wymiany.

²²¹ Janssens M., Sels L., Van Den Brande I., *Multiple types of psychological contracts: A six-cluster solution*, Human Relations, 56 (11), 2003, s. 1349-1378.

3.2.2. Ewolucja koncepcji kontraktu psychologicznego

Zmieniający się świat nieustannie przeformułowuje pogląd dotyczący kontraktu psychologicznego. Współczesne podejście do pracy, trendy gospodarcze oraz przeobrażenia, jakim ulegają organizacje, wpływają na kształtowanie się relacji pomiędzy pracownikami a organizacjami. W dobie rosnącej konkurencji firmy muszą działać dynamicznie i efektywnie, aby sprostać oczekiwaniom rynku. Narzędzia, z których korzystają^{222,223,224}:

- zwinne, elastyczne podejście,
- spłaszczenie struktur organizacyjnych, które wpływa na szybkość podejmowanych decyzji,
- „odchudzanie” organizacji, przejawiające się w delegowaniu uprawnień, przesuwaniu działań na zewnątrz, poza stałe struktury organizacji. Przedsiębiorstwa coraz częściej sięgają po wsparcie poddostawców zapewniających ciągłość wewnętrznych procesów,
- usprawnianie procesów poprzez automatyzację, cyfryzację, wprowadzanie nowoczesnych technologii, w szczególności automatyzacja powtarzalnych, wysoko wolumenowych operacji biznesowych,
- wprowadzenie elastycznych form zatrudnienia, kontraktów krótkoterminowych,
- wymaganie szybkiej adaptacji ze strony pracowników. Pożądanym jest, aby pracownicy podnosili swoje kwalifikacje i nabierali kompetencji specjalistycznych, profesjonalnych w danej dziedzinie, a jeśli jest taka potrzeba, nawet zmieniali całkowicie obszar swojej aktywności.

Natomiast z perspektywy pracownika, wzrasta potrzeba niezależności, decyzyjności w pracy, a także urozmaicenia zakresu zadań. Niezwykle ważna staje się samorealizacja oraz rozwój osobisty.

²²² Gaurav J., Kongar E., *Value creation via accelerated digital transformation*, IEEE Engineering Management Review, 49 (2), 2021, s. 63-72.

²²³ Gambal M., Asatiani A., Kotlarsky J., *Strategic innovation through outsourcing – A theoretical review*, Journal of Strategic Information Systems, 31(2), 2022, s.1-42.

²²⁴ Wdowiak A., *Motywowanie pracowników w zwinnych zespołach projektowych*, [w:] *Metody i techniki zarządzania. Inspiracje dla teorii i praktyki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2020, s. 169-193.

Przemiany ukierunkowane na elastyczność, redukcję kosztów wpływają nie tylko na organizację i pracę, lecz także na relacje pracownik-organizacja, powodując przeobrażenie się tej relacji²²⁵, a także zmiany na poziomie kontraktu psychologicznego.

Powyższe argumenty wskazują, że utrzymanie kontraktu relacyjnego czy zrównoważonego (patrz: tabela 4) opierającego się na długoterminowej relacji stanowi duże wyzwanie dla organizacji. Środowisko, w którym kontrakt relacyjny może zaistnieć, cechuje się formalizacją ścieżki kariery oraz nieznaczną konkurencją²²⁶ w otoczeniu przedsiębiorstwa. W warunkach postępującej globalizacji, przedsiębiorstwa, które chcą dogonić konkurencję muszą dokonać wyboru właściwych strategii realizujących krótko i długoterminową politykę zatrudnienia. Pracownicy z bogatym doświadczeniem, kompetentni i wykwalifikowani, szukający nowych możliwości na rynku pracy, stają przed wyborem coraz bardziej wyszukanych warunków oferowanych przez pracodawców. Im bogatsze doświadczenie i bardziej poszukiwane umiejętności pracownika, tym wyższy poziom jego oczekiwań wobec pracodawcy. Wysoko poszukiwani specjaliści mogą zaakceptować obecnie oferowane warunki zatrudnienia, a także je negocjować. Pracownik, który nie jest zadowolony z warunków pracy w obecnym miejscu zatrudnienia, porównując je z konkurencją, może zmniejszyć swój poziom zaangażowania, a w ostateczności odejść do konkurencji, jeśli negocjacje z pracodawcą nie zakończą się akceptacją warunków przez obie strony. O trwałości relacji pracownik-organizacja decydują obie strony, ważne są aktualne potrzeby obu stron. Wpływ tego zjawiska na współpracę zaznaczono w literaturze przedmiotu już pod koniec XX wieku²²⁷ i istotnym jest, aby podtrzymywać więzi, gdyż funkcjonujemy w ramach sieci kontaktów, które mogą przynieść perspektywy nowych możliwości współpracy. Pracownik jest najemcą^{228,229}, który zajmuje się realizacją, z jego perspektywy, ciekawych projektów, a podtrzymywane relacje stawiają przed nim możliwości dołączenia do ciekawych zadań, w różnym czasie.

²²⁵ Burke R.J., Cooper C.L., *The new world of work: Challenges and opportunities*, Oxford: Blackwell, 2002.

²²⁶ Inkson K., *The death of the company career. Implications for management*, Business Review, 1 (1), 1999, s. 11-20.

²²⁷ Dolan S.L., Schuler R.S., *Human resources management. The Canadian dynamic*, ITP Nelson Canada, Scarborough, 1994.

²²⁸ Krasnova A., *Oczekiwanie przedstawicieli pokolenia Y wobec byłych pracodawców*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, 20 (1/2), 2019, s. 189-201.

²²⁹ Świątek-Barylska I., *Oblicza relacji pracownik-organizacja. Wyniki badań empirycznych*, Zarządzanie i Finanse, 14 (2/1), 2016, s. 415-427.

O kryzysie kontraktu relacyjnego oraz kierunku zmian zmierzającym do kontraktu transakcyjnego pisze wielu autorów^{230,231}. Takie podejście jest spójne z trendami na rynku i jego turbulentnym przymiotem, również z działaniami pracowników w ramach prac wyznaczanych przez projekty. Natomiast w kontraście do powyższego podejścia, badania M. Janssensa²³² pokazują, że przy niskim poziomie przywiązania do organizacji i przy krótkoterminowej perspektywie relacji można zachować wysoki poziom wkładu pracownika do organizacji (patrz: tabela 5 – Typ kontraktu psychologicznego „bez przywiązania”). Współczesne badania pokazują, iż kontrakt psychologiczny, w tym jego wymiar relacyjny, ma znaczenie i wpływa na wydajność pracowników²³³, a także na podtrzymywanie relacji po ustaniu zatrudnienia. Dlatego relacja dająca poczucie spełnienia obu stronom wymiany jest możliwa, tylko współcześnie ma inny wymiar. Badania prowadzone w sektorze informatycznym na potrzeby niniejszej pracy ukazują kierunek rozwoju w tym zakresie. Warto podkreślić, iż sektor informatyczny wpisuje się w trendy zmian opisywane powyżej.

Sam kontrakt transakcyjny cechuje wysoki poziom elastyczności, co wpisuje się w przemiany gospodarcze, a także chęć przejęcia przez pracownika odpowiedzialności i decyzji w rozwoju jego ścieżki zawodowej. Organizacja powinna zapewnić pracownikowi warunki do indywidualnego rozwoju zawodowego. Jeśli kontrakt transakcyjny cechuje krótkoterminowa współpraca, to może stanowić serię doświadczeń z różnych miejsc, których celem jest rozwój kariery. Przywołać tutaj warto teorię w ujęciu której, pracownik jest interesariuszem przedsiębiorstwa (patrz: rozdział 1), jeśli takową pozycję pracownika odniesiemy do relacji opartej na kontrakcie transakcyjnym, to pracodawca jawi nam się jako klient, który w określonym czasie korzysta z usług „wykonawcy”. W tym przypadku wymianie podlegają rozwój wiedzy i umiejętności pracownika, w zamian za efektywność i jego zaangażowanie.

Istotny wkład w analizę przemian kontraktu psychologicznego ma praca D.T. Halla i J.E. Mossa, którzy dowodzą odejścia od „starego” kontraktu

²³⁰ Sullivan S.E., Emerson R., *Recommendations for successfully navigating the boundaryless career: From theory to practice*, paper presented at the 2000 Annual Conference of the Midwest Academy of Management, Chicago, March–April 2000, www.sba.muohio.edu/management/mwAcademy/2010/20.pdf. (dostęp 12.11.2021).

²³¹ Rogozińska-Pawelczyk A., *Od relacyjnego do transakcyjnego kontraktu psychologicznego – zmieniający się paradygmat*, Zarządzanie zasobami ludzkimi, 3-4, 2011, s. 61-75.

²³² Janssens M., Sels L., Van Den Brande I., *op. cit.*, s. 1349-1378.

²³³ Lu Z., Chen Y., *Relationship between establishment of psychological contract and job performance of human resources managers*, Revista Argentina de Clínica Psicológica, 29 (2), 2020, s. 367-373.

psychologicznego zakładającego bezpieczeństwo zatrudnienia w zamian za ciężką pracę i lojalność pracownika, na rzecz podejścia podkreślającego zmienność kariery oraz elastyczne kontrakty. Elastyczność pracownika co do zmienności jego kariery wskazuje na niezależność pracownika i jest ukierunkowana na jego indywidualne potrzeby i wartości. Dlatego cała relacja opiera się raczej o kontrakt pracownika z samym sobą i jego pracą, niż z organizacją²³⁴.

Kontrakt psychologiczny w świetle przytoczonych powyżej badań ewoluuje w czasie. Wyzwaniem dla organizacji jest sprostanie wszystkim zmianom jakie niesie za sobą turbulentny rynek pracy. Kontrakt psychologiczny odzwierciedlony w relacji pomiędzy organizacją a zatrudnionym staje się mniej hierarchiczny i jest w większym stopniu oparty na wymianie. Przez niektórych badaczy jest wręcz nazwany jednostronnym, gdyż to pracownik stanowi sam o sobie. Oczekiwania w stosunku do pracodawcy wzrastają, gdyż ma on zagwarantować pracę ciekawej treści, zróżnicowaną, jeśli chodzi o rodzaj zadań oraz dającą perspektywy rozwoju. Zarysowuje się wysoki poziom indywidualizmu pracowników i dążenia do rozwoju oraz sukcesu osobistego. W konsekwencji organizacje muszą odpowiednio przygotować się, aby sprostać tym potrzebom. O ile pracownik bierze na siebie odpowiedzialność za kontrakt i swój rozwój, o tyle organizacja stoi przed wyzwaniem dostosowania podejścia i struktury organizacyjnej, aby w elastyczny sposób wspierać realizację zadań, projektów i tym samym sprostać oczekiwaniom pracowników. Ci spodziewają się efektów natychmiast i nie przywiązują się do organizacji. W dłuższej perspektywie przyglądają się rynkowi pracy, gdyż są specjalistami w danej dziedzinie niezależnie od „loga” pracodawcy pod którego marką świadczą usługi. Owa specjalizacja niekoniecznie musi być stała, ponieważ wysoki poziom zmienności występuje w odniesieniu nie tylko do pracodawcy, ale również w odniesieniu do branży, specjalizacji, czy też formy zatrudnienia.

3.3. Kontrakt formalny jako podłoże relacji pracownik-organizacja

Niniejszy rozdział przybliży specyfikę szczególnego zakresu relacji, a mianowicie więzi opartej o kontrakt formalny, który stanowi wymiar makro w ramach omawianej koncepcji relacji pracownik-organizacja. Celem jest ukazanie najnowszych

²³⁴ Hall D.T., Moss J.E., *The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt*, *Organizational Dynamics*, 26 (3), 1998, s. 22-37.

trendów prezentowanych na tym polu w literaturze, w tym wskazanie form zatrudnienia, najczęściej występujących na rodzimym rynku pracy, preferencji pracowników co do warunków ujętych w kontraktach. Szczegółowe dane w tym zakresie, odnoszące się do sektora informatycznego, ukazane zostaną w części badawczej pracy. Niniejsza analiza ma wskazać aspekty istotne dla badań.

Współcześnie pracownicy przejawiają skłonności do elastycznych form zatrudnienia. Wybierają pomiędzy bardzo zróżnicowanymi formami, jak zatrudnienie w oparciu o umowę o pracę, umowy cywilnoprawne, czy samozatrudnienie. Ich zainteresowanie obejmuje także różne preferencje co do wymiaru czasu pracy. Brane pod uwagę są kontrakty na pełen etat lub częściowy. Okres trwania umowy, również jest uzależniony od potrzeb pracownika oraz wymagań organizacji. Występuje zatrudnienie stałe (umowy na czas nieokreślony) lub na czas określony.

Forma zatrudnienia ze względu na podstawę prawną podzielić można na dwie podstawowe grupy:

- umowy cywilnoprawne - oparte na Kodeksie Cywilnym. Te formy zatrudnienia nazywane są elastycznymi, gdyż bazują na swobodzie zawierania umów przez strony. Dowolność co do zakresu z jednej strony jest korzyścią, natomiast z drugiej strony stanowi wadę, gdyż nie zabezpiecza wszystkich praw pracowniczych, w związku z tym często ten rodzaj umów określany jest mianem „śmieciowych”,
- umowa o pracę - oparte na Kodeksie Pracy, dzięki któremu uregulowany jest stosunek pracy pomiędzy stronami. Zatrudniony nazywany pracownikiem może korzystać z uprawnień z tytułu umowy o pracę, gdyż ochrona tej relacji jest podyktowana przepisami prawa.

Grupy te ukazują, iż tradycyjny model oparty na umowie o pracę nie jest już jedyną możliwością dla pracodawców oraz zatrudnianych, a powierzenie pracy następuje coraz częściej w oparciu o elastyczny model (patrz: tabela 6).

Tabela 6. Tradycyjny oraz elastyczny model zatrudnienia

Zmienne	Tradycyjny model zatrudnienia	Elastyczny model zatrudnienia
Forma zatrudnienia	Umowa o pracę	Zatrudnienie niepracownicze, w oparciu o kodeks cywilny
Rodzaj umowy	Umowa na czas nieokreślony	Umowa na czas określony
Wymiar czasu pracy	Pełen etat	Zależny od możliwości zaangażowania
Miejsce zatrudnienia	Oddział przedsiębiorstwa	Praca zdalna, mobilna, oddział przedsiębiorstwa
Regulamin zatrudnienia	Praca w wyznaczonych i stałych godzinach	Zmienne godziny pracy
Długość okresu zatrudnienia	Długoletnie oraz nieprzerwane zatrudnienie	Krótkoterminowe kontrakty w oparciu o różne formy zatrudnienia, praca nastawiona na realizację projektów

Źródło: opracowanie własne na podstawie Bąk E., *Nietypowe formy zatrudnienia na rynku pracy*, wyd. C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 1-22.

Elastyczne formy zatrudnienia stanowią wyjście naprzeciw potrzebom przedsiębiorstw, które coraz częściej funkcjonują według metodyk takich jak „just in time”, zwinne podejście do zarządzania projektami, outsourcing usług, offshoring (terminy te nie mają odpowiedników w polskiej nomenklaturze) itp. Formy te pozwalają na bieżąco reagować na zmienne potrzeby klientów, którzy determinują popyt na pracę zarówno w znaczeniu zatrudnionych osób jak i nakładów w postaci roboczogodzin. Elastyczne podejście pozwala również ograniczyć pracodawcom koszty związane z utrzymywaniem stanowisk pracy, a także daje większą swobodę zatrudnienia.

Na powyższe kierunki nakładają się także zmiany kulturowe, technologiczne, ale również zmiany wymuszone przez wybuch pandemii koronawirusa na początku 2020 roku. Przeobrażenie się rynku pracy oraz zmiany generacyjne powodują, iż formuła pracy powinna być dostosowana do wszystkich uczestników tego rynku. Ogólnoswiatowa pandemia ukazała, iż zastosowanie różnych form pracy, w tym online, jest możliwe²³⁵. Te przemiany doprowadziły do sytuacji, gdzie praca zdalna stała się powszechna na wszystkich kontynentach. Daje to też możliwość pracownikom do świadczenia pracy kilku pracodawcom, z różnych stron świata, w różnych systemach podatkowych. Obecne

²³⁵ Kawa M., Grewiński M., *Nowe formy zatrudnienia na europejskim rynku pracy w kontekście zmian technologicznych i pandemii covid-19*, *Polityka społeczna*, 48 (5-6), 2021, s. 1-10.

podejście pracodawców oraz budowane kontrakty formalne muszą sprostać tym wyzwaniom, które pojawiły się w tym czasie.

Dostępne obecnie instrumenty, które pozwalają wprowadzić wyższy poziom elastyczności w obszarze zatrudnienia są następujące²³⁶:

- kontraktowanie pracy,
- wynajmowanie pracowników do określonych zadań, do sprecyzowanego projektu za pośrednictwem firm zewnętrznych, agencji pracy,
- wykorzystywanie umów cywilnoprawnych,
- korzystanie z terminowych umów,
- wykorzystywanie umów o współpracę w stosunku do osób fizycznych prowadzących własną działalność gospodarczą (samozatrudnienie).

Dla osób zatrudnionych w oparciu o elastyczne formy zatrudnienia istotne korzyści wiążą się z możliwością zmiany pracy w stosunkowo krótkim czasie. Podążając zgodnie z zasadami tych specyficznych umów, zleceniobiorcy mają również większą swobodę działań w obrębie wykonywanych prac, a także szansę na lepsze pogodzenie życia zawodowym z prywatnym.

Do elastycznych form zatrudnienia zalicza się^{237,238,239,240}:

- Samozatrudnienie – jest to forma zatrudniania, w której osoba fizyczna na własny rachunek oraz na własną odpowiedzialność podejmuje działalność gospodarczą. Definicję działalności gospodarczej, odnaleźć można w Ustawie o podatku dochodowym od osób fizycznych²⁴¹, Ustawie o swobodzie

²³⁶ Skowron-Mielnik B., Wojtkowiak G., *Formy zatrudnienia - analiza elastyczności pracowników*, Organizacja i Kierowanie, 3 (173), 2016, s. 81-98.

²³⁷ Bąk E., *op. cit.*, s. 1-22.

²³⁸ *Poradnik przedsiębiorcy*, <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/> (dostęp 18.04.2021).

²³⁹ *Kodeks Cywilny*, <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU19640160093> (dostęp 20.04.2021).

²⁴⁰ *Kodeks Pracy*, <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19740240141/U/D19740141Lj.pdf> (dostęp 21.04.2021).

²⁴¹ *Ustawa o podatku dochodowym od osób fizycznych*, <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19910800350/U/D19910350Lj.pdf> (dostęp 12.11.2021).

działalności gospodarczej²⁴² oraz w Ustawie o VAT²⁴³, pierwszy z artykułów prawa głosi, iż działalność gospodarcza określa się jako „*działalność zarobkową (wytwórczą, budowlaną, handlową, usługową; lub: polegającą na poszukiwaniu, rozpoznawaniu i wydobywaniu kopalin ze złóż; lub: polegającą na wykorzystywaniu rzeczy oraz wartości niematerialnych i prawnych), prowadzoną we własnym imieniu bez względu na jej rezultat, w sposób zorganizowany i ciągły, z której uzyskane przychody nie są zaliczane do innych przychodów ze źródeł wymienionych w art. 10 ust. 1 pkt 1, 2 i 4-9*”.

Forma ta zyskuje na coraz bardziej na popularności w ostatnich latach. Niepodważalnymi korzyściami do zawarcia takiej umowy pomiędzy organizacją, a samozatrudnionym są:

- wyższe wynagrodzenie dla wykonującego usługi, a dla zatrudniającego niższe koszty pracy,
 - większa swoboda działania, gdyż samozatrudniony decyduje sam o miejscu, czasie oraz sposobie wykonywania usług, chyba, że postanowienia umowy są specyficzne i stanowią inaczej,
 - możliwość podjęcia przez samozatrudnionego współpracy z więcej niż jednym zleceniodawcą,
 - odpowiedzialność za rozwój i jakość pracy po stronie samozatrudnionego.
- Umowy cywilnoprawne:
 - Umowa zlecenie – w rozumieniu Kodeksu Cywilnego Art. 734. § 1²⁴⁴ przyjmuje się, iż „*przez umowę zlecenia przyjmujący zlecenie zobowiązuje się do dokonania określonej czynności prawnej dla dającego zlecenie*”.

²⁴² Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej, <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu20041731807> (dostęp 13.11.2021).

²⁴³ Ustawa o VAT, <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20040540535/U/D20040535Lj.pdf>. (dostęp 13.11.2021).

²⁴⁴ Kodeks Cywilny, <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU19640160093> (dostęp 20.04.2021).

- Umowa o dzieło – według Art. 627 Kodeksu Cywilnego²⁴⁵ „przez umowę o dzieło przyjmujący zamówienie zobowiązuje się do wykonania oznaczonego dzieła, a zamawiający do zapłaty wynagrodzenia”.
- Umowa agencyjna - Kodeks Cywilny w Art. 758. § 1 oraz § 2²⁴⁶ objaśnia rozumienie – „§ 1 przez umowę agencyjną przyjmujący zlecenie (agent) zobowiązuje się, w zakresie działalności swego przedsiębiorstwa, do stałego pośredniczenia, za wynagrodzeniem, przy zawieraniu z klientami umów na rzecz dającego zlecenie przedsiębiorcy albo do zawierania ich w jego imieniu. § 2. Do zawierania umów w imieniu dającego zlecenie oraz do odbierania dla niego oświadczeń agent jest uprawniony tylko wtedy, gdy ma do tego umocowanie”.

Z uwagi na fakt, że elastyczne formy zatrudnienia nabierają coraz większej popularności, ich znaczenie dla kształtowania relacji pracownik-organizacja o charakterze wygrany-wygrany poddane zostanie weryfikacji w części empirycznej pracy.

Pandemia koronawirusa spowodowała rozpoczęcie prac nad zmianą kodeksu pracy w Polsce, aby uregulować aspekt związany z pracą zdalną, obecnie praca ta jest dopuszczalna na podstawie ustawy wydanej w trakcie pandemii²⁴⁷. Ustawa wprowadza dużo większą elastyczność dla pracowników, co do miejsca świadczenia pracy. Może to być brak deklaracji w zakresie pracy na stałe z biura lub telepracy, która wiąże się ze świadczeniem pracy z domu. Pracodawcy jednak mają obawy co do braku możliwości mierzenia, jak długo pracownik w ciągu dnia świadczy realnie pracę.

Obok umowy i ustaleń co do warunków, i miejsca wykonywania pracy przez pracownika, są jeszcze inne elementy. W ramach organizacji istnieje szereg formalnych dokumentów określających funkcjonowanie jednostki, m.in. regulaminy, procedury, instrukcje. Formalizacji podlegają na przykład takie obszary jak:

²⁴⁵ Kodeks Cywilny, <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU19640160093> (dostęp 20.04.2021).

²⁴⁶ *Ibidem*.

²⁴⁷ Unterschütz J., *Pojęcia telepracy i pracy zdalnej. Dotychczasowe doświadczenia i regulacje prawne*, [w:] Mędrala M. (red.), *Praca zdalna w polskim systemie prawnym*, Wolters Kluwer, Warszawa 2021, s. 13-27.

- szkolenia i rozwój, które często ujęte są w regulaminach wewnętrznych organizacji, a w szczególnych sytuacjach rozwiązania odnaleźć można w aktach prawnych,
- wynagradzanie za pracę, które szczegółowo opisane jest w regulaminie wynagradzania organizacji,
- warunki pracy, poza podstawowymi elementami zawartymi w umowie o pracę, szczegółowy zakres warunków pracy pojawia się w regulaminie pracy, ten dokument przybliża ustalenia co do czasu pracy, sposobu wykonywania pracy, zachowań w sytuacjach nietypowych. Stanowi akt określający prawa i obowiązki zarówno pracownika jak i pracodawcy związane z procesem pracy,
- dostęp do benefitów oraz Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych (jeśli taki powstał), zasady często w organizacjach ujęte są w wewnętrznych dokumentach,
- ścieżki karier, które coraz częściej, szczególnie w dużych organizacjach, są szczegółowo zdefiniowane, a osiągnięcia, aby przejść pomiędzy poszczególnymi poziomami w organizacji są jasno określone,
- inne obszary zdefiniowane przez danego pracodawcę.

Z jednej strony, zaobserwować można na rynku pracy dużą elastyczność w podejściu do pracowników, z drugiej strony, zmiana miejsca pracy, czy zbyt duża elastyczność powoduje poczucie niepewności po obu stronach. Oczywiście wszystko zależy od tego, czy pracownik ma wpływ na ową zmianę oraz czy sam jest jej kreatorem, czy też wynika to z kondycji rynku pracy. Jeśli rynek pracy jest chłonny i jest ciągła potrzeba tworzenia nowych miejsc pracy, pracownicy czują, że ich pozycje nie są zagrożone i panuje stabilność. Natomiast prawdopodobieństwo wystąpienia zmian w środowisku pracy, czego konsekwencją może być niekontrolowana utrata pracy i niestabilność dochodów, ma wpływ na pracownika w postaci kosztów materialnych oraz psychologicznych. Stres odczuwany przez osobę tracącą pracę jest możliwy do zniwelowania pod warunkiem posiadania odpowiedniej odporności psychicznej, a także umiejętności redukcji napięcia²⁴⁸.

²⁴⁸ Rogozińska-Pawelczyk A., *Psychological toughness and the cultural context of an organization*, [w:] Lewicka D. (red.), *Organization management. Competitiveness, social responsibility, Human Capital*, AGH University of Science and Technology Press, Kraków 2010, s. 741-752.

Podsumowując podejście do kontraktów na poziomie formalnym zmienia się wraz z potrzebami rynku, zauważalne jest podążanie w kierunku elastycznych modeli zatrudniania pracowników, szczególnie w zakresie typów umów i miejsca wykonywania pracy. Niniejszy rozdział przybliżył specyfikę poszczególnych umów pracowniczych oraz pokazał obraz, jakie elementy składają się na zakres formalny relacji, która stanowi wstęp teoretyczny do badań. Niemniej jednak to nie sama umowa, czy też inne składniki formalne determinują relację pracownik-organizacja. Ten wymiar makro w omawianej relacji stanowi niejako bazę do dalszych ustaleń pomiędzy stronami i jest progiem wejścia w relację. Obok kontraktu formalnego również kontrakt psychologiczny, postrzegane wsparcie organizacyjne i zaangażowanie, a także inne aspekty pełnią niezwykle istotną rolę mocującą relację pomiędzy pracownikiem a pracodawcą.

3.4. Postrzegane wsparcie organizacyjne jako element relacji pracownik-organizacja

Postrzegane wsparcie organizacyjne (POS) stanowi niezwykle znaczący regulator relacji pracownik-organizacja. Pojęcie POS zdefiniowane zostało w oparciu o osobiste poczucie, na ile organizacja troszczy się o dobrostan swoich pracowników, z ang. wellbeing, a także na ile doceniany jest wkład, zaangażowanie pracowników w organizację. POS opiera się na wierze pracownika, że jego pracodawca uczciwie ocenia i docenia jego pracę i uczestnictwo w organizacji. Po raz pierwszy tak zdefiniowane wsparcie organizacyjne pojawiło się w literaturze przedmiotu w 1986 roku i zostało zaprezentowane przez R. Eisenbergera i jego współpracowników²⁴⁹. Większość badań stanowiących kontynuację rozpraw na temat tego konceptu odwołuje się do pierwotnej definicji naukowców. W 2007 roku L.A. Muse i C.L. Stamper²⁵⁰ dokonali próby podziału POS w odniesieniu do dwóch czynników:

- troska o dobrostan pracownika,
- wkład pracownika.

²⁴⁹ Eisenberger R., Huntington R., Hutchison S., Sowa D., *Perceived organizational support*, Journal of Applied Psychology, 71 (3), 1986, s. 500-507.

²⁵⁰ Muse L.A., Stamper C.L., *Perceived organizational support: evidence for a mediated association with work performance*, Journal of Managerial Issues, 19 (4), 2007, s. 517-535.

Wyniki badań wskazują, iż powyższe czynniki są odpowiedzialne za uwarunkowane w zróżnicowany sposób odmienne typy pracy, zachowań i postaw²⁵¹. Podział ten nie znalazł odzwierciedlenia w dalszych badaniach. Mimo iż nie jest często używany, to jest istotny z perspektywy znaczenia tych czynników dla teorii postrzeganego wsparcia organizacyjnego, gdyż to właśnie one stanowią jej podstawę.

Postrzegane wsparcie organizacyjne można określić jako przekonanie pracownika o stopniu, w jakim organizacja dostarcza jemu możliwości wypełniania ról społecznych, partycypacji pracowniczej oraz opiekę²⁵².

Od poziomu POS zależy zaspokojenie potrzeby docenienia, uznania przez organizację²⁵³. Efektem POS może być zaangażowanie, wkład pracownika w jego pracę. Jeśli wsparcie jest oceniane jako wysokie, pracownik stara się skompensować poprzez wzmożoną obowiązkowość²⁵⁴. W ten sposób następuje wymiana dwóch wartości. Z perspektywy pracownika wartością, którą otrzyma będzie wsparcie w jednej ze wskazanych form, a dla organizacji będzie to wzrost wydajności oraz w rezultacie korzyść ekonomiczna²⁵⁵. Jeśli pracownik zostanie doceniony za swoje działanie, to budowany jest mechanizm polegający na oczekiwaniu z jego strony, iż to zachowanie powtórzone w przyszłości przyniesie ten sam efekt, w postaci wsparcia organizacji²⁵⁶ oraz pozytywnej reakcji ze strony przełożonego. Rysuje się w tym miejscu relacja oparta o regułę wzajemności, która zakłada iż po otrzymaniu korzyści, człowiek odwzajemni ją.

Teoria wsparcia organizacyjnego wyraźnie podkreśla rolę bezpośredniego przełożonego jako reprezentanta pracodawcy w relacjach pracownik-organizacja²⁵⁷. Według założeń tej koncepcji, pracownik postrzega działania organizacji wobec siebie przez pryzmat bezpośredniego przełożonego, ponieważ utożsamia go z organizacją i w swoim rozumieniu pozycjonuje jako przedstawiciela. Dlatego wszelkie aktywności

²⁵¹ *Ibidem*.

²⁵² Ahmadi P., Forouzandeh S., Kahreh M.S., *The relationship between OCB and social exchange constructs*, European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, 19, 2010, s. 107-120.

²⁵³ Eisenberger R., Huntington R., Hutchison S., Sowa D., *op. cit.*, s. 500-507.

²⁵⁴ Ang S., Dyne L.V., Begley T.M., *The employment relationships of foreign workers versus local employees: a field study of organizational justice, job satisfaction, performance, and OCB*, Journal of Organizational Behavior, 24 (5), 2003, s. 561-583.

²⁵⁵ Hoffman D.A., Morgerson F.P., *Safety-related behavior as a social exchange: the role of perceived organizational support and leader-member exchange*, Journal of Applied Psychology, 84 (2), 1999, s. 286-296.

²⁵⁶ Shore L., Wayne S.J., *Commitment an employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support*, Journal of Applied Psychology, 78 (5), 1993, s. 774-780.

²⁵⁷ Rhoades L., Eisenberger R., *Perceived organizational support: A review of the literature*, Journal of Applied Psychology, 87 (4), 2002, s. 698-714.

podejmowane przez przełożonego odczytywane są często jako przejaw intencji organizacji, rzadziej przypisywane są do osobistych motywów²⁵⁸. Badania potwierdzają istnienie związku pomiędzy postrzeganym wsparciem organizacyjnym a postrzeganym wsparciem przełożonego²⁵⁹. Warto również zaznaczyć, iż koncepcje te, odnoszące się do organizacji oraz przełożonego, omawiane są jako osobne, choć stanowią powiązane teorie w literaturze. Związek oraz jego siła uzależnione są od tego, na ile pracownik identyfikuje swojego przełożonego z przedsiębiorstwem, a na ile postrzega go jako niezależną jednostkę²⁶⁰.

Oddziaływanie wsparcia organizacyjnego ma dla pracownika większe znaczenie, niż wcześniejsze wyobrażenia dotyczące zobowiązań organizacji wobec niego²⁶¹. W związku z tym zauważyć można, iż zobowiązania i oczekiwania stron w procesie wymiany aktualizują się w trakcie zatrudnienia, a wsparcie organizacyjne stanowi w tym procesie niezwykle ważny aspekt. Przywołując teorię wymiany społecznej pomiędzy pracownikiem a organizacją powstaje poczucie zobowiązania, ale także doświadczenie pozytywnego nastroju, w efekcie którego następuje wzrost przywiązania emocjonalnego do organizacji²⁶². Pozytywne emocje pracownika wynikają z postrzegania organizacji jako wspierającej i przeświadczenia, iż przedsiębiorstwo troszczy się o jego dobrostan. Na tej podstawie kształtuje się poczucie zobowiązania, którego wynikiem jest odwzajemnienie się pracownika w postaci jego zaangażowania. Wsparcie organizacyjne a przywiązanie emocjonalne odzwierciedla także poczucie własnej wartości, które wypływa z bycia częścią organizacji²⁶³, czy też identyfikacja z organizacją²⁶⁴, która daje pracownikowi tożsamość zawodową. Przywiązanie emocjonalne ukazuje się również poprzez wdzięczność w stosunku do organizacji, co za tym idzie pracownicy, którzy

²⁵⁸ Levinson H., *Reciprocation: The relationship between man and organization*, [w:] Freedman A.M., Bradt K.H. (red.), *Consulting psychology: Selected articles by Harry Levinson*, American Psychological Association, 2009, s. 31–47.

²⁵⁹ Rhoades L., Eisenberger R., Armeli S., *Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support*, *Journal of Applied Psychology*, 86 (5), 2001, s. 825–836.

²⁶⁰ Eisenberger R., Stinglhamber F., Vandenberghe C., Sucharski I.L., Rhoades L., *Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention*, *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), 2002, s. 565–573.

²⁶¹ Montes S.D., Zweig D., *Do promises matter? An exploration of the role of promises in psychological contract breach*, *Journal of Applied Psychology*, 94 (5), 2009, s. 1243–1260.

²⁶² Eisenberger R., Armeli S., Rexwinkel B., Lynch P.D., Rhoades L., *op. cit.*, s. 42–51.

²⁶³ Fuller J.B., Barnett T., Hester K., Relyea C., *A social identity perspective on the relationship between perceived organizational support and organizational commitment*, *Journal of Social Psychology*, 143 (6), 2003, s. 789–791.

²⁶⁴ Kurtessis J.N., Eisenberger R., Ford M.T., Buffardi L.C., Stewart K.A., Adis C.S., *Perceived organizational support: a meta-analytic evaluation of organizational support theory*, *Journal of Management*, 20 (10), 2015, s. 1–31.

doświadczają poczucia troski o nich, odwdzięczają się dbaniem o dobry wizerunek organizacji²⁶⁵. Co więcej, taki poziom związania z organizacją może powodować, że pracownik nie będzie zastanawiał się nad zmianą miejsca pracy²⁶⁶.

Istotnym aspektem, który warto poruszyć, jest wpływ indywidualnych uwarunkowań pracownika na postrzegane wsparcie organizacyjne. Percepcja sama w sobie stanowi własny filtr każdego człowieka, ponieważ jest to działanie selektywne i uwarunkowane wieloma czynnikami. Jako ludzie potrafimy ignorować pewne informacje, a odczytywać inne dopasowując je do wcześniejszych świadomych bądź nieświadomych założeń, które przyjęliśmy²⁶⁷. Przekonanie pracownika o uzyskaniu wsparcia od organizacji, jest uwarunkowane określonymi determinantami, w literaturze przedmiotu odnaleźć można wiele badań, na łamach których starano się określić zmienne istotnie wpływające na zjawisko. Metaanalizy literatury przeprowadzone przez badaczy przedmiotu^{268,269} wskazują na najwyższy poziom wpływu takich zmiennych jak: sprawiedliwe oraz uczciwe traktowanie, wynagrodzenie, wsparcie przełożonego, awans oraz dogodne warunki pracy, a także kontrakt psychologiczny. Przy czym, temat powiązania POS z ostatnią zmienną zyskał na popularności dopiero w XXI wieku^{270,271}. Ponadto zyskują na znaczeniu: relacje z pracodawcą, pewność zatrudnienia, panujące stresory, dostęp do szkoleń, autonomia pracy, a także cechy osobowościowe pracownika, postawy, emocje, nastawienie itp. Nie wszystkie czynniki oddziałują pozytywnie. Są też takie, które przynoszą negatywne skutki, chociażby stres, brak informacji zwrotnej, czy niewzięcie w obronę pracownika.

²⁶⁵ Wnuk M., *Wdzięczność i lojalność wobec organizacji jako istotne elementy wymiany pracownik-organizacja*, Zarządzanie zasobami ludzkimi, 5 (118), 2017, s. 55-73.

²⁶⁶ Zhang Y., Fahr J., Wang H., *Organizational antecedents of employee perceived organizational support in China: a grounded investigation*, The International Journal of Human Resource Management, 23 (2), 2012, s. 422-446.

²⁶⁷ Zimbardo P.G., Gerrig R.J., *Psychology and life (19th edition)*, Pearson, 2009.

²⁶⁸ Rhoades L., Eisenberger E., *Perceived organizational support: A review of the literature*, Journal of Applied Psychology, 87 (4), 2002, s. 698-714.

²⁶⁹ Baran B.E., Rhoades Shanock L., Miller L.R., *Advancing organizational support theory into the twenty-first century world of work*, Journal of Business & Psychology, 27, 2012, s. 123-147.

²⁷⁰ Aselage J., Eisenberger R., *Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration*, Journal of Organizational Behavior, 24, 2003, s. 491-509.

²⁷¹ Suazo M., Stone-Romero E., *Implications of psychological contract breach: A perceived organizational support perspective*, Journal of Managerial Psychology, 26 (5), 2011, s. 354-361.

Ponadto badania prowadzone w ramach zjawiska postrzeganego wsparcia organizacyjnego dzielą praktyki organizacji na²⁷²:

- wymuszone – firma jest do nich zobligowana np. przez prawo pracy, czy też inne normy narzucone zewnętrznie,
- dyskrecjonalne – są podejmowane z inicjatywy organizacji i postrzegane jako inwestycja w pracowników.

Wpływ na postrzegane wsparcie organizacyjne mają w większym stopniu praktyki dyskrecjonalne i są odczytywane jako docenienie, uznanie pracownika przez organizację, w której pracuje.

Zważywszy na zachodzące na rynku pracy zmiany, a także przeobrażający się charakterem relacji pracownik-organizacja pojawia się coraz więcej niestandardowych form zatrudnienia. Coraz częściej w literaturze przedmiotu można znaleźć nowe analizy odnoszące się do POS w relacji typu umowy i tymczasowości zatrudnienia²⁷³.

Podsumowując, wzrost poziomu poczucia wsparcia organizacyjnego bazuje, podobnie jak kontrakt psychologiczny, na teorii wymiany. Działania organizacji ukierunkowane na dobrostan i docenienie pracownika w efekcie mają przynieść pożądane zachowania w postaci satysfakcji z pracy, zaangażowania (także emocjonalnego), identyfikacji z organizacją, długoterminowej relacji, czy też zachowań prospołecznych pracownika. Niezwykle istotnym jest, jakie działania podejmie organizacja, aby wspierać pracowników. Jak pokazują badania, wszystkie aktywności organizacji mają odzwierciedlenie w postrzeganym wsparciu przez pracownika, co przekłada się na późniejszy poziom jego motywacji do pracy. To jakie korzyści pracodawca zaproponuje pracownikowi ma znaczenie dla kształtowania relacji dążącej do satysfakcji zarówno pracowników jak i organizacji, zadowolony pracownik będzie chciał się odwdziżyć, to z kolei daje perspektywę stworzenia pozytywnej, trwałej relacji pracownik-organizacja. Jeśli działania pracodawcy będą krótkowzroczne, może się to przełożyć na spadek poczucia wsparcia i wpłynąć na takie zachowania pracowników, jak wycofanie, absencja, czy odejście z organizacji.

²⁷² Gavino M., Wayne S., Erdogan B., *Discretionary and transactional human resource practices and employee outcomes: The role of perceived organizational support*, Human Resource Management, 51 (5), 2012, s. 665-686.

²⁷³ Camerman J., Cropanzano R., Vandenberghe C., *The benefits of justice for temporary workers*, Group and Organization Management, 32, 2007, s. 176-207.

3.5. Zaangażowanie pracowników jako przejaw relacji pracownik-organizacja

Zaangażowanie pracowników reprezentuje stan umysłu związany z pracą, charakteryzujący się uczuciem wigoru, spełnienia, entuzjazmu, pochłonięcia i oddania²⁷⁴. Część naukowców ma ambiwalentny stosunek do teoretycznego wkładu zaangażowania w wyjaśnienie relacji pracownik-organizacja. Niemniej jednak koncepcja ta ujmowana jest jako składowa wymiaru mikro w relacji pracownik-organizacja i poddawana badaniom przez grupę badaczy w celu wzmocnienie podstaw teoretycznych koncepcji zaangażowania pracowników w świetle tej relacji²⁷⁵. A. Briskin argumentował „zbadanie wyzwania stojącego przed ludzką duszą w organizacjach polega na zbudowaniu pomostu między światem osobistych i subiektywnych indywidualnych doświadczeń a światem organizacji, które wymagają wydajności... i między tym, czego organizacje chcą od ludzi, a tym, jaka jest sprzeczność ludzkich potrzeb, pragnień i doświadczeń”²⁷⁶. Zaangażowanie stanowi klucz do tych wzajemnych potrzeb stron relacji pracownik-organizacja, a tym samym wpisuje się w wymagającą rzeczywistość organizacyjną. Poprzez zaangażowanie zaobserwować można, czy transakcja zachodząca w tej relacji jest satysfakcjonująca.

Aktualne badania prowadzone nad zaangażowaniem organizacyjnym poszukują związku z efektami w postaci wyników osiągniętych przez organizację lub ukierunkowane są na odkrywanie czynników podnoszących poziom zaangażowania pracowników²⁷⁷. Badania te w różny sposób mierzą zaangażowanie, co powoduje, iż ciężko wskazać uniwersalny wskaźnik, który by je pokazywał, co za tym idzie, trudno jednoznacznie określić to zjawisko. Wyzwanie stanowi również określenie, czy jest to postawa, atrybut postawy, stan, czy może zespół zachowań. Analizy badaczy w tym obszarze również ukazują problem w wyznaczeniu granic pomiędzy omawianym zjawiskiem a satysfakcją z pracy, lojalnością, motywacją wewnętrzną, przywiązaniem do organizacji, czy też

²⁷⁴ Rothbard N.P., Patil S.V., *Being there: Work engagement and positive organizational scholarship*, [w:] Spreitzer G., Cameron K. (red.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*, Oxford: Oxford University Press, 2010, s. 59–69.

²⁷⁵ Eldor L., Vigoda-Gadot E., *op. cit.*, s. 526–552.

²⁷⁶ Briskin A., *The stirring of soul in the workplace*, CA: Berrett-Koehler, San Francisco 1998, s.12, [za:] Eldor L., Vigoda-Gadot E., *The nature of employee engagement: rethinking the employee–organization relationship*, *The International Journal of Human Resource Management*, 28 (3), 2017, s. 526–552.

²⁷⁷ Mrówka R., *Pojęcie zaangażowania pracowników we współczesnych naukach ekonomicznych i praktyce gospodarczej*, [w:] Bartkowiak R., Ostaszewski J. (red.), *Nauki ekonomiczne w świetle nowych wyzwań gospodarczych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010, s. 405–416.

relacjami pracownika z organizacją²⁷⁸. Terminy te przenikają się wzajemnie, co owocuje powstawaniem wielu teorii we wskazanych obszarach, ale bardzo zbliżonych do siebie. Mimo występującej w literaturze różnorodności w zakresie podejść do badań nad zaangażowaniem, większość badaczy jest zgodnych, aby zjawisko mogło powstać i rozwijać się, konieczne jest nawiązanie pozytywnej relacji między pracownikiem i organizacją²⁷⁹.

W literaturze przedmiotu zaangażowaniem organizacyjnym zaczęto interesować się w latach 60 XX wieku. Jedną z pierwszych koncepcji przedstawił Becker. Według autora zaangażowanie to indywidualna dyspozycja do angażowania się w ciąg działań, który prowadzi do danego celu. H.S. Backer podkreślał powiązanie zaangażowania z oczekiwaniem przyszłych lub podtrzymaniem dotychczasowych korzyści, m.in. uprawnień, nagród, czy dobrych relacji ze współpracownikami. W podejściu tym dostrzec można mechanizm działania ludzi, a mianowicie podtrzymywanie działań jest powiązane z przyczynami, które niekoniecznie zostały wzięte pod uwagę przy rozpoczynaniu aktywności²⁸⁰. Pracownik podejmuje działanie licząc na korzyści jakie będzie miał w efekcie.

W latach 80 XX wieku powstała koncepcja R.T. Mowdeya (wypracowana została wraz ze współpracownikami – L. Porter i R.H. Steers) głosząca, iż zaangażowanie wynika z psychicznego przywiązania pracownika do organizacji. Zaangażowanie zostało opisane przez badaczy następująco – indywidualne absorbowanie pracownika organizacją oraz identyfikację z nią²⁸¹. Naukowcy w swoim badaniu wskazali trzy obszary zaangażowania pracownika:

- chęci podejmowania wysiłku na rzecz pracodawcy,
- akceptacja oraz wiara w wartości i cele głoszone przez organizację,
- pragnienie pozostania w organizacji.

²⁷⁸ Moczydłowska J., *Zaangażowanie pracowników – aspekty psychologiczne i organizacyjne*, Myśl Ekonomiczna i Polityczna, 4 (43), 2013, s. 162-171.

²⁷⁹ Robinson D., Perryman S., Hayday S., *The Drivers of Employee Engagement*, Report 408. Institute for Employment Studies, United Kingdom 2004, <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/408.pdf> (dostęp 21.02.2022).

²⁸⁰ Spik A., Klineciewicz K., *Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi - zaangażowanie organizacyjne*, [w:] Kostera M. (red.), *Współczesne koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 435-455.

²⁸¹ Mowday R.T., Porter L., Steers R.H., *Employee-organization linkages, the psychology of commitment, absenteeism and turnover*, Academic Press, London 1982.

Powyższe wymiary mimo wszystko nie skłoniły autorów do szerszego spojrzenia na zaangażowanie, gdyż zjawisko zostało przez nich potraktowane jednowymiarowo, czyli pracownicy zostali określani przez badaczy, jako zaangażowani i niezaangażowani. Powyższa teoria przez swoją zerojedynkowość została poddana krytyce. Nie dała przestrzeni do wyjaśnienia złożonych zachowań ludzi w organizacji.

Odmienne wskazująca na złożoność zjawiska teoria zaangażowania zaprezentowana została przez m.in. J. Meyer i N. Allen. Model stworzony przez autorów uważany jest za zasadniczy dla podstawowego nurtu badań nad zjawiskiem. Teoria autorów stanowi podstawę wyjaśniania różnorodności zachowań ludzi w organizacjach. J. Meyer i N. Allen wyróżniają niezależne składowe zaangażowania organizacyjnego. Komponenty powiązane są z różnymi stanami psychicznymi, a także odpowiadającymi im zachowaniami w organizacji²⁸²:

- Emocjonalny, który decyduje o zaangażowaniu afektywnym oraz identyfikacji z wartościami wyznawanymi w organizacji. Aspekt ten przekłada się na związek pracownika z organizacją, a mianowicie czy obecność w organizacji wynika z autentycznego zainteresowania treścią pracy oraz możliwością przełożenia walorów wynikających z własnej osobowości na organizację. Pracownik chce być w tej organizacji.
- Racjonalny, który ma wpływ na trwanie w organizacji (zaangażowanie trwania). Przejawia się w uświadomieniu przez pracownika potrzeby kontynuowania stosunku pracy z uwagi na koszty oraz straty, które mógłby ponieść w sytuacji odejścia z organizacji, m.in. specjalne uprawnienia, dodatki do wynagrodzenia wynikające z długoletniej współpracy itp. Za takim podejściem stoi również obawa przed ograniczonymi możliwościami co do zmiany pracy. Związek pracownika z organizacją polega na potrzebie bycia w organizacji.
- Normatywny, który wskazuje zaangażowanie normatywne – jest ono obwarowane przez normy społeczne, zobowiązania, a także lojalność pracownika w relacji do organizacji. Przejawia się przez kulturę pracy bazującą na wzajemnym zaufaniu, wartościach oraz ustalonych zasadach. Pracownik czuje powinność pozostania w organizacji.

²⁸² Mayer J., Allen N., *A tree-component conceptualization of organizational commitment*, Human Resource Management Review, 1 (1), 1991, s. 61-89.

Powyższy podział zarysowuje źródła partycypacji w organizacji. Pracownicy kierują się chęcią wypływającą z identyfikacji z organizacją, koniecznością spowodowaną brakiem innych możliwości na rynku pracy, czy też powinnością, która kształtuje się w toku wzajemnych relacji w organizacji. Największy wpływ na efektywność działań ma pierwszy z wymienionych komponentów, jednak trudno precyzyjnie określić czy wzrost zaangażowania afektywnego może mieć wpływ na przywiązanie do firmy, a także jak oddziałuje na decyzje o pozostawaniu w organizacji.

Autorzy J. Meyer i N. Allen wskazują także na czynniki, które wpływają na zaangażowanie określonych typów²⁸³:

- na zaangażowanie afektywne mają wpływ:
 - warunki pracy – ambitne zadania, wykorzystywanie różnych umiejętności, możliwość podejmowania decyzji, poczucie wpływu,
 - cechy osobowości oraz dopasowanie kultury organizacyjnej do cech osobowości,
 - poczucie sprawiedliwości,
 - cechy organizacji w odniesieniu do pracowników - polityka firmy oraz sposób komunikowania zmian,
 - doświadczenia zawodowe zapewniające poczucie komfortu oraz kompetencji,
- na zaangażowanie trwania mają wpływ:
 - korzyści oraz przywileje organizacyjne, w tym również dobra niedostępne poza organizacją,
 - niedostępność innych możliwości na rynku pracy,
 - brak kompetencji wymaganych w innych organizacjach,
 - sytuacja rodzinna, np. utrzymywanie domowników.
- na zaangażowanie normatywne mają wpływ:
 - spójność kultury organizacyjnej z kulturą lokalnej społeczności,
 - inwestowanie na rzecz pracownika przez organizację,
 - doświadczenia pracownika związane z internalizacją norm społecznych oraz organizacyjnych.

²⁸³ *Ibidem.*

Istotny wpływ na wyjaśnianie pojęcia zaangażowania miał W.A. Kahn, bowiem podniósł teorię zaangażowania jako stanu psychicznego, umożliwiającego pracownikom wyrażanie siebie w wykonywanej pracy. Według badacza zaangażowanie to zaprzężenie jaźni członków organizacji do wypełniania swojej roli w pracy²⁸⁴. Według tej teorii wyrażenie siebie przez pracownika rozpoznać można w trzech wymiarach poznawczym, fizycznym i emocjonalnym. Wystąpienie wszystkich z wymienionych wymiarów jest niezbędne dla powstania zaangażowania, co zaobserwować można w pełnym oddaniu się pracy. Autor przedstawił warunki, od których zależy występowanie powyższych wymiarów²⁸⁵:

- poczucie znaczenia i sensu wykonywanej pracy,
- poczucie bezpieczeństwa w pracy,
- poczucie dostępności – adekwatność potencjału danego człowieka do pracy, którą wykonuje,
- zobowiązanie (wewnętrzne) wzajemnej lojalności oraz sprawiedliwej wymiany
- postrzegane wsparcie organizacyjne oraz zbieżność z wartościami, które są istotne dla organizacji.

Wymienione powyżej warunki wskazane w odniesieniu do zaangażowania, wchodzą w obszar badań dotyczących relacji pracownik-organizacja. W szczególności warunek – wzajemne zobowiązania, gdyż wskazuje relację opartą na wymianie, a na poziomie wewnętrznym (niespisanych ustaleń) nawiązuje wyrażnie do kontraktu psychologicznego. W ramach warunków wskazane zostało również postrzegane wsparcie organizacyjne, które omówione zostało w poprzednim rozdziale, jako jeden z aspektów relacji pracownik-organizacja. Słusznym jest wskazanie naukowców badających zjawisko zaangażowania, iż termin ten przenika się z wieloma zbliżonymi teoriami, jak lojalność, satysfakcja z pracy, przywiązanie do organizacji, motywacja wewnętrzna, również relacje pracownik-organizacja. Istotnym z perspektywy badań nad teorią relacji pracownik-organizacja, jest uwzględnienie owych przenikających się teorii, aby kompleksowo zbadać zjawisko relacji. Ponadto zaangażowanie wydaje się niezwykle ważne w odniesieniu do badań w niniejszej pracy, gdyż samo zaangażowanie stanowi obszar oczekiwań pracodawców w stosunku do pracowników. Według powyższych

²⁸⁴ Kahn W.A., *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*, The Academy of Management Journal, 33 (4), 1990, s. 692-724.

²⁸⁵ *Ibidem*.

badan Kahna na zaangażowanie ma wpływ relacja jaka budowana jest pomiędzy organizacją a pracownikiem.

Ujmowanie zaangażowania jako przejawu pozytywnej relacji pomiędzy pracownikiem a organizacją oraz skupienie na podłożu emocjonalnym dostrzec można w wielu koncepcjach dotyczących zjawiska^{286,287}. Badania dotyczące emocjonalnego obszaru w organizacji opisane zostały w kontekście kształtowania emocji zgodnych z pełnioną rolą w organizacji oraz płynącymi z niej oczekiwaniami. Mechanizm powstawania zachowań, jak np. uśmiech kelnera podczas obsługi gości, został określony w literaturze jako koncepcja pracy emocjonalnej²⁸⁸. Obecnie zjawisko jest omawiane znacznie szerzej. Znaczenia nabiera obszar emocjonalny, ze względu na kształtowanie pozytywnych emocji u pracownika, które mają prowadzić do przywiązania oraz identyfikacji z organizacją. Takie oblicze relacji daje możliwość budowania wzajemnego szacunku w kontekście potrzeb stron, a reguły i uprawnienia ujęte w kontrakcie formalnym, czy regulaminy wewnętrzne stanowią dopełnienie, które nadają moc prawną współpracy.

W świetle analizowanych teorii oraz w odniesieniu do celu niniejszej pracy, czyli uporządkowania dorobku naukowego w obszarze kształtowania relacji pracownik-organizacja, koncepcja zaangażowania pracowniczego zajmuje istotne miejsce obok kontraktu psychologicznego oraz formalnego, a także postrzeganego wsparcia organizacyjnego, w dążeniu do holistycznego spojrzenia na zjawisko relacji pracownik-organizacja. Zaangażowanie objaśnia relację pracownik-organizacja poprzez ukazanie efektu wzajemnej wymiany. Za korzyści przedstawione pracownikowi oczekuje się od niego proaktywnego podejścia do zadań i utrzymywania relacji z organizacją w postaci zaangażowania. Jednocześnie badania nad teorią zaangażowania wskazują na jego źródła, które wynikają z szeregu elementów składowych i przejawiają się w różnych typach zaangażowania pracowników, m.in. afektywnego, normatywnego, trwania. Z kolei rodzaje zaangażowania objaśniają związek pracownika z organizacją, a więc na jakich fundamentach opiera się relacja pracownik-organizacja.

²⁸⁶ Robinson D., Perryman S., Hayday S., *The Drivers of Employee Engagement*, Report 408. Institute for Employment Studies, United Kingdom 2004, <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/408.pdf> (dostęp 21.02.2022).

²⁸⁷ Mayer J., Allen N., *op. cit.*, s. 61-89.

²⁸⁸ Hochschild A.R., *Zarządzanie emocjami. Komercjalizacja ludzkich uczuć*, PWN, Warszawa 2009.

Rozdział 4

Mierniki i determinanty relacji pracownik-organizacja - przegląd oczekiwań stron relacji

4.1. Satysfakcja jako miernik w procesie budowania relacji wygrany-wygrany

Misją większości organizacji jest maksymalizacja rentowności w okresie krótkoterminowym oraz maksymalizacja majątku akcjonariuszy jako efekt działań długoterminowych, aby osiągać te cele satysfakcja pracowników jest niezwykle istotna²⁸⁹. Zadowolenie, czy też satysfakcja z pracy definiowana jest jako określenie, czy pracownik lubi, czy też nie lubi swojej pracy i w jakim stopniu spełniane są jego oczekiwania²⁹⁰. Pojęcie to występuje w literaturze w odniesieniu do pracowników, natomiast niezwykle rzadko pojawia się w odniesieniu do pracodawców. Satysfakcja organizacji jest weryfikowana najczęściej w odniesieniu do posiadania przez pracowników lub kandydatów do pracy odpowiednich kompetencji^{291,292}, czyli w kontekście spełnienia oczekiwań związanych z wymaganiami dla danego stanowiska pracy. Stąd ze względu na dysproporcje w dostępie do opracowań, większość przykładów, koncepcji, składowych istotnych dla osiągnięcia zadowolenia będzie odnosić się do satysfakcji pracowniczej, a nie pracodawców. Niemniej jednak sam mechanizm satysfakcji, jak również pojęcie można odnieść zarówno do pracowników, jak i pracodawców. W odniesieniu do relacji pracownik-organizacja i celu pracy, którym jest opracowanie modelu relacji wygrany-wygrany, satysfakcja obu stron relacji lub jej brak, stanowi identyfikator wskazujący na typ relacji. Dotychczas powstało wiele opracowań naukowych wskazujących na determinanty satysfakcji. Niniejszy rozdział ma

²⁸⁹ Gamlath G., *Job satisfaction factors of employees in Sri Lanka export manufacturing companies*, SJCC Management Research Review, 9 (1), 2019, s. 41-56.

²⁹⁰ Spector P.E., *Job Satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*, Sage, California 1997.

²⁹¹ Sinha S., Jawahar I.M., Ghosh P., Mishra A., *Assessing employers' satisfaction with Indian engineering graduates using expectancy-disconfirmation theory*, International Journal of Manpower, 41 (4), 2020, s. 473-489.

²⁹² Nguyen H., Nguyen L.T.B., Nguyen H. N., Le T.H., Do D.T., *Critical factors affecting employers' satisfaction with accounting graduates in Hanoi*, The Journal of Asian Finance, Economics and Business, 7 (8), 2020, s. 613-623.

na celu przybliżenie składowych determinujących satysfakcję, które w części badawczej posłużą do stworzenia listy czynników kształtujących badany typ relacji.

Według M. Juchnowicz pojęcia zadowolenie oraz satysfakcja z pracy nie są tożsame i nie powinno używać się ich zamiennie. Jednym z komponentów do osiągnięcia satysfakcji, jest zadowolenie z pracy. Interpretowane jako pozytywny stosunek pracowników do warunków pracy, zadań im powierzonych, a także współpracowników oraz kierowników. Natomiast, aby uzyskać satysfakcję zawodową potrzebne są dodatkowo czynniki wewnętrzne, takie jak docenienie przez przełożonych, czy możliwość rozwoju²⁹³. Słowo satysfakcja ma rodowód łaciński, oznacza *satis* i *facere*, co tłumaczone jest, „*robić coś dostatecznie oraz spełniać oczekiwania*”²⁹⁴. Poszukując genezy tych dwóch zbliżonych pojęć w słowniku języka polskiego PWN definiowane są:

- zadowolenie to „*uczucie przyjemności wywołane spełnieniem się pragnień lub pomyślnym obrotem jakiejś sprawy*”. Natomiast zadowolić oznacza „*zaspokoić czyjeś potrzeby lub wymagania*”, a człowiek zadowolony to taki który „*cieszy się z czegoś*”²⁹⁵.
- satysfakcja to „*uczucie przyjemności i zadowolenia z czegoś*” lub w innym kontekście pojęcie rozumiane jest również jako „*zadośćuczynienie za wyrządzoną komuś krzywdę lub za obrazę*”²⁹⁶. Natomiast usatysfakcjonować kogoś to „*zadowolić kogoś, zaspokoić czyjeś potrzeby lub aspiracje*”²⁹⁷.

Trzon tych pojęć stanowią - zaspokojenie potrzeb oraz uczucie przyjemności. W wyjaśnieniu pojęcia satysfakcja pojawia się kwestia zaspokojenia aspiracji, co koresponduje z interpretacją M. Juchnowicz i odniesieniem tej kwestii do rozwoju zawodowego. Jednak oba te pojęcia odnoszą się do spełnienia oczekiwań w ramach relacji pracownik-organizacja. Niewątpliwie należy podkreślić, iż źródła wskazują na pewne różnice w znaczeniu tych słów, natomiast z racji na swoją bliskoźnaczność w niniejszej pracy są używane zamiennie.

Prowadząc rozważania na temat relacji wymiany pomiędzy pracownikiem a organizacją warto podkreślić, iż satysfakcja pracownika z pracy oraz zadowolenie

²⁹³ Juchnowicz M., *Satysfakcja zawodowa pracowników*, [w:] Juchnowicz M., Mazurek-Kucharska B., Turek D. (red.), *Diagnoza jakości kapitału ludzkiego w organizacji*, PWE, Warszawa 2018, s. 83–84.

²⁹⁴ Pazio N.M., *Marketing lojalności*, Difin, Warszawa 2015, s. 177.

²⁹⁵ *Słownik języka polskiego PWN*, <https://sjp.pwn.pl/slowniki/zadowolenie.html> (dostęp 21.01.2022).

²⁹⁶ *Słownik języka polskiego PWN*, <https://sjp.pwn.pl/szukaj/satysfakcja.html> (dostęp 21.01.2022).

²⁹⁷ *Słownik języka polskiego PWN*, <https://sjp.pwn.pl/szukaj/usatysfakcjonowany.html> (dostęp 21.01.2022).

organizacji z działań pracownika jest miernikiem charakteru wymiany. Satysfakcja, jakiej doświadczają ludzie w procesie wymiany, zależy zarówno od oczekiwań, jak również od rzeczywistych korzyści, jakie z nich uzyskują²⁹⁸. Według P.M. Blau występują trzy typy oczekiwań, które są związane z nagrodami społecznymi, a mianowicie:

- ogólne oczekiwania - względem człowieka w odniesieniu do korzyści, jakich dana osoba spodziewa się od drugiej strony,
- względne oczekiwania - które stanowią zyski będące różnicą pomiędzy wartością nagrody a poświęconych kosztów,
- szczegółowe oczekiwania - odnoszące się do dokładnych korzyści, które mają się pojawić w związku z daną relacją w wyniku społecznych norm lub indywidualnej relacji.

Oczekiwania zostały opisane również w teorii oczekiwań V.H. Vrooma²⁹⁹. W odniesieniu do rozważań tego autora, warunkiem satysfakcji pracownika jest realizacja jego oczekiwań. Motywacja w teorii oczekiwań zależy od dwóch czynników, jak silnie czegoś pragniemy oraz jakie jest prawdopodobieństwo zaspokojenia tego pragnienia.

Teoria oczekiwań oparta jest o następujące cztery założenia:

- na zachowanie człowieka wpływa kombinacja sił tkwiących w nim samym oraz otoczeniu,
- ludzie podejmują decyzje dotyczące swojego zachowania w organizacjach,
- występują różnego rodzaju pragnienia, potrzeby oraz cele w zależności od ludzi,
- wybory dokonywane są przez ludzi spośród rozwiązań alternatywnych na podstawie oceny, która umożliwi osiągnięcie oczekiwanych rezultatów.

Powyższa teoria wskazuje, że kwestia oczekiwań ludzi jest indywidualna, a wpływ na ich kształtowanie ma wiele zmiennych.

W teorii oczekiwań brane pod uwagę są następujące trzy zmienne, zgodnie z nimi pracownik dokonuje wyboru³⁰⁰:

²⁹⁸ Blau P.M., *op. cit.*

²⁹⁹ Vroom V.H., *Work and motivation*, New York: Wiley 1964.

³⁰⁰ *Ibidem.*

- wartość - jakie znaczenie dla danej osoby ma otrzymana nagroda, czy zdobycia celu,
- instrumentalność - określa subiektywne prawdopodobieństwo osiągnięcia celu, czyli przekonanie, iż działanie pozwoli w doprowadzeniu do oczekiwanego rezultatu,
- oczekiwania – dotyczące efektów pracy, odnoszą się do wysiłku, jaki został włożony w dojście do celu oraz do prawdopodobieństwa osiągnięcia tego celu.

V.H. Vroom satysfakcję opisuje jako postawę, a więc określić można, iż pozytywna postawa wobec pracy jest tożsama z satysfakcją z pracy. Na gruncie literatury społecznej, satysfakcja stanowi możliwość realizowania przez daną osobę swoich celów, przekonań, potrzeb oraz wartości³⁰¹. Jeden z współczesnych naukowców P.K. Nair podobnie jak V.H. Vroom satysfakcję definiuje jako postawę, która powiązana jest z indywidualną oceną miejsca pracy przez pracownika. W świetle tej teorii satysfakcja, to nie tylko uczucia, gdyż odzwierciedla również ocenę oraz postrzeganie wartości własnej pracy³⁰².

W literaturze satysfakcję z pracy określa się często jako przyjemny i pozytywny emocjonalny stan, który jest wynikiem oceny doświadczeń zawodowych³⁰³. Autor z obszaru zachowań organizacyjnych E.A. Locke wyjaśnia, iż satysfakcja jest to efekt postrzegania własnych działań, aktywności zawodowych jako takich, które pomagają w osiągnięciu wartości z pracy, przy założeniu, iż te wartości są kompatybilne z potrzebami albo pomagają w realizacji podstawowych potrzeb ludzi³⁰⁴. Według tej definicji rezultaty wykonywanej pracy, które mają znaczenie dla pracownika są równorzędne z satysfakcją, zadowoleniem. To co wartościowe dla pracownika w jego pracy wiąże się bezpośrednio z jego potrzebami. Największe znaczenie w kontekście zadowolenia stanowi rozbieżność między indywidualnymi oczekiwaniami pracownika w odniesieniu do pracy a stopniem zaspokojenia oczekiwań. Występuje zależność pomiędzy poziomem zadowolenia a charakterem tej rozbieżności, ponieważ dotyczyć może jednego, bądź kilku oczekiwań,

³⁰¹ Bartkowiak G., *Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.

³⁰² Nair P.K., *A path analysis of relationship among job stress, job satisfaction, motivation to transfer, and transfer of learning: perceptions of occupational safety and health administration outreach trainers*, A dissertation, submitted to the graduate studies of Texas A&M University, 2007, s. 38-47.

³⁰³ Makin P., Cooper C., Cox C., *Organizacje a kontrakt psychologiczny*, PWN, Warszawa 2000, s. 82.

³⁰⁴ Locke E.A., *The nature and causes of job satisfaction. Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago: Rand McNally College Publishing Company, 1976.

a ich zaspokojenie może być oceniane w odniesieniu do różnych kryteriów. Im oczekiwanie jest istotniejsze, tym bardziej ocena zaspokojenia go ma wpływ na satysfakcję z pracy. Osoba dla której większe znaczenie ma wynagrodzenie będzie mniej usatysfakcjonowana z pracy, jeżeli jej wypłata jest na niskim poziomie, niż pracownik dla którego zarobki są mniej istotne. Nawet przy założeniu, że warunki pracy oraz stanowisko mogą być identyczne. Teoria ta uwzględnia indywidualne różnice w formie spersonalizowanych oczekiwań, które dodatkowo mają różny poziom ważności. Owa ważność stanowi bufor między poziomem satysfakcji a poziomem zaspokojenia tychże oczekiwań. Indywidualne aspiracje są kształtowane poprzez porównania z otoczeniem społecznym oraz w oparciu o oczekiwania związane z przyszłością. Rezultatem tych porównań jest określenie przez pracowników granic swoich aspiracji, w tym m.in. jakie są minimalne warunki a jakie maksymalne, jakie oferty w odniesieniu do ich doświadczenia są dla nich dostępne na rynku. Dysproporcja pomiędzy maksymalnymi oczekiwaniami a otrzymanymi warunkami pracy mocniej oddziałuje na spadek satysfakcji niż rozbieżność między minimalnymi oczekiwaniami a stanem faktycznym na wzrost zadowolenia z pracy³⁰⁵.

Satysfakcja zależy od osobistej percepcji danej osoby. Jest kategorią subiektywną, co sprawia, że rozważań i wyjaśnień zachowań można szukać w naukach takich jak psychologia, czy socjologia. Indywidualność systemów wartości i oczekiwań powoduje, iż nie jest możliwe stworzenie jednolitego systemu działań zapewniającego podniesienie natężenia pozytywnych odczuć u wszystkich uczestników organizacji³⁰⁶. Stąd kształtowanie relacji pracownik-organizacja zmierzających do typu wygrany-wygrany powinno uwzględniać otwartość na indywidualizację potrzeb stron uczestniczących w wymianie, biorąc pod uwagę, że wartość danej korzyści może być różnie odbierana względem indywidualnych oczekiwań, a także pojawiających się okoliczności.

Dla pracownika satysfakcjonujące będzie to co przynosi wartość z jego pracy i wynika bezpośrednio z jego indywidualnych potrzeb. Osiągane rezultaty przez zatrudnionego tożsame są z jego satysfakcją, przy założeniu, iż satysfakcja z pracy jest składową postawy pracownika. Ujęcie to wskazuje na rozumienie satysfakcji jako

³⁰⁵ Poggi A., *Job satisfaction, working conditions and aspirations*, Journal of Economic Psychology, 31, 2010, s. 936-949.

³⁰⁶ Fiech M., Mudyń K., *Pomijanie działań kształtujących poziom zadowolenia zawodowego pracowników jako przejaw dysfunkcji w procesie zarządzania zasobami ludzkim*, Problemy Zarządzania, 9 (4/34), 2011, s. 147-161.

względnie trwałego nastawienia danej jednostki względem idei, osób, organizacji. Obejmuje ono komponenty – behawioralny, afektywny, oraz poznawczy – oddziałujące wzajemnie na siebie. Kształtuje to szereg postaw u pracownika, które ostatecznie decydują o jego zachowaniu³⁰⁷.

W literaturze przedmiotu zadowolenie, czy satysfakcja nie są opisywane w odniesieniu do oczekiwań organizacji, jedynie w zakresie spełnienia przez pracowników wymagań na dane stanowiska, a więc posiadania odpowiednich kompetencji. Należy natomiast zwrócić uwagę, że więcej pojawia się opracowań dotyczących wzajemnego wkładu stron relacji, jednak dalej odnoszą się do satysfakcji tylko pracowników, a nie pracodawców, np. badanie efektu kongruencji oczekiwanego wkładu liderów i pracowników na satysfakcję z pracy³⁰⁸. Obszar ten stanowi lukę badawczą i z pewnością wymaga dalszych badań. Stąd jednym z etapów badań własnych w niemiejszej dysertacji będzie zdiagnozowanie oczekiwań organizacji. Natomiast definiując satysfakcję jako postawę lub możliwość realizacji celów, przekonań, wartości, a jako kryterium do zaistnienia satysfakcji przyjmując spełnienie oczekiwań, to naukowcy przyglądają się temu obszarowi chociażby w ramach koncepcji kontraktu psychologicznego. Koncepcja ta prezentuje potrzeby pracowników i organizacji na poziomie niespisanych oczekiwań.

4.2. Determinanty satysfakcji pracowników

Tradycyjne determinanty satysfakcji z pracy obejmują, m.in. warunki pracy, współpracowników, nadzór, wygodzenie, charakter pracy oraz benefity, czy inne świadczenia. Obecnie praca dla wielu osób musi mieć znaczenie i sens. Poziom satysfakcji z pracy związany jest z indywidualnymi zachowaniami organizacyjnymi, takimi jak produktywność, absencja, rotacja, czy też chęć odejścia, co przyczynia się do

³⁰⁷ Lindzey G. Aronson E., *Handbook of social psychology*, Random House, New York 1985, s. 233, [w:] Piontek A., *Czynniki kształtujące satysfakcję pracowników wybranej grupy dyspozycyjnej na przykładzie policji*, Studia i Prace WNEIZ US, 48 (2), 2017, s. 269-279.

³⁰⁸ Audenaert M., Carette P., Shore L.M., Lange T., Van Waeyenberg T., Decramer A., *Leader-employee congruence of expected contributions in the employee-organization relationship*, The Leadership Quarterly, 29 (3), 2018, s. 414-422.

wzrostu badań w tym zakresie^{309,310}. Niniejszy podrozdział ma na celu przybliżenie czynników wpływających na satysfakcję wskazywanych w literaturze przedmiotu, a więc określenie oczekiwań jakie leżą u podstaw budowania satysfakcjonujących relacji pracownik-organizacja. Zakładając, że do zapewnienia poczucia wygranej dla pracownika i organizacji niezbędne jest zadowolenie, satysfakcja, to w ramach tych koncepcji poszukiwane są źródła zadowolenia oraz oczekiwania stron. Ponieważ pojęcie satysfakcji oraz czynniki wpływające na nią w opracowaniach naukowych przenikają się z innymi koncepcjami, jak np. motywowania pracowników, to również czynniki z tych wybranych obszarów uwzględnione zostały przez badacza. W literaturze odnaleźć można wiele podziałów na grupy składników oraz wymiary odnoszące się do satysfakcji, poniżej zostaną przybliżone wybrane typologie.

Pierwszym z omawianych podziałów jest pięć wymiarów satysfakcji z pracy opracowanych przez P. Smith, L. Kendall, C. Hulin. Wskazują oni na perspektywy takie jak³¹¹:

- Wynagrodzenie – wysokość otrzymywanego wynagrodzenia finansowego i stopień, w jakim jest sprawiedliwe w porównaniu do ofert w innych organizacjach.
- Nadzór – umiejętności osoby nadzorującej do udzielania pomocy technicznej i wsparcia mentalnego.
- Możliwości awansu – szansa na rozwój w organizacji.
- Współpracownicy – stopień, w jakim współpracownicy są biegli technicznie i społecznie wspierający.
- Sama praca – stopień, w jakim praca dostarcza jednostce interesujące zadania, możliwości uczenia się i możliwość wzięcia na siebie odpowiedzialności.

Te pięć wymiarów zostało sformułowanych wiele lat temu i są szeroko stosowane do pomiaru satysfakcji z pracy na przestrzeni lat. Wymiary te są wieloaspektowe, każdy

³⁰⁹ Tsigilis N., Koustelios A., Togia A., *Multivariate relationship and discriminant validity between job satisfaction and burnout*, Journal of Managerial Psychology, 19, 2004, s. 666-675.

³¹⁰ Dizgah M.R., Chegini M.G., Bisokhan R., *Relationship between job satisfaction and employee job performance in Guilan Public Sector*, Journal of Basic and Applied Scientific Research, 2 (2), 2012, s. 1735-1741.

³¹¹ Smith P.C., Kendall L.M., Hulin C.L., *The measurement of satisfaction in work and retirement*, Rand McNally, Chicago 1969, [w:] Luthans F., *Organizational behavior – An evidence-based approach. Motivational needs and processes*, 12th edition, McGraw-Hill/Irwin, Boston 2011, s. 141.

z nich może przejawiać się poprzez przynajmniej kilka czynników odpowiadających za satysfakcję pracowników.

Natomiast D. Lewicka, w swoich badaniach ujęła trzy grupy czynników wpływające na satysfakcję pracowników³¹²:

- Grupa pierwsza – obejmująca relacje przełożony–podwładny, procedury motywowania, dzielenie się wiedzą w organizacji.
- Druga grupa – obejmująca ocenę pracowniczą, politykę rozwoju oraz szkoleń, ocenę pracowników, sposób traktowania i jakość komunikowania się w firmie.
- Trzecia grupa – obejmująca czytelność zakresu obowiązków, procedury rekrutacji i selekcji, zarządzanie sytuacjami konfliktowymi, zarządzanie różnorodnością oraz przeciwdziałanie dyskryminacji.

Na podstawie badań nad pomiarem właściwości pracy powstał model cech pracy. Ogólną ramą teorii jest fakt istnienia różnych cech pracy mających wpływ na skutki behawioralne. W odniesieniu do tej teorii wskazuje się, iż elementy te mogą korelować z satysfakcją z pracy³¹³:

- Znaczenie zadań – stopień wpływu na innych ludzi, ich życie i pracę.
- Identyfikacja zadań – w jakim stopniu charakter pracy daje możliwość wyróżnienia, wykonania całego elementu.
- Różnorodność – stopień wykorzystania różnych zdolności oraz umiejętności.
- Sprzężenie zwrotne – w jakim stopniu wykonywana praca prowadzi pracownika do uzyskania jasnych i bezpośrednich informacji zwrotnych dotyczących jego efektywności.
- Samodzielność – stopień swobody w ramach wykonywanej pracy.

Wymiary takie jak identyfikacja zadań, różnorodność umiejętności oraz znaczenie zadań prowadzą do poczucia większego znaczenia pracy. W efekcie, jeśli w pracy pojawiają się te trzy kluczowe cechy, to na tej podstawie można przewidzieć, iż pracownik potraktuje

³¹² Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach. Metody, narzędzia, mierniki*, PWN, Warszawa 2010, s. 65.

³¹³ Hackman J.R., Oldham G.R., *Motivation through the design of work: Test of a new theory*, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 1976, s. 250-279, [w:] Chmiel N., *Psychologia pracy i organizacji*, GWP, Gdańsk 2002, s. 345-348.

ją jako cenne, ważne i wartościowe zadanie. Autonomia sprawia, że pracownik ma poczucie odpowiedzialności za rezultat, natomiast sprzężenie zwrotne daje możliwość poznania osobistej efektywności.

Interesujący zakres czynników przyciągających pracowników do organizacji i zatrzymujących ich w niej zaproponowała N. Sosińska³¹⁴ na tej podstawie składowe te zwizualizowała w swojej pracy J. Moczydłowska³¹⁵ (patrz: rysunek 3). Wskazane zostały przez autorkę kluczowe czynniki chroniące przed odejściem najbardziej wartościowych pracowników. Wyróżniając takie grupy elementów jak: rozwój zawodowy, kultura organizacyjna, jasne cele, wynagrodzenie, interesujące zadania. J. Moczydłowskiej przedstawiała w swojej pracy te czynniki w nawiązaniu do budowania relacji z pracownikami w świetle koncepcji zarządzania relacjami z pracownikami W. Stotza³¹⁶. Teoria odnosi się do budowania relacji z pracownikami jako kluczowego kapitału organizacji i nawiązuje do traktowania pracowników jak klientów przedsiębiorstwa. Autorka podkreśla, że to nie tylko samo wynagrodzenie jest w stanie zbudować relacje między zatrudnionym a pracodawcą i zatrzymać wartościowych pracowników w organizacji, ale także szereg innych elementów. Istotne jest, iż ta koncepcja relacji zwraca uwagę na kontekst emocjonalny i zadowolenie pracowników. Sam pozytywny stan emocjonalny więzi między organizacją a pracownikami jest możliwy dzięki indywidualizacji oddziaływań motywacyjnych³¹⁷. Zachodzi tutaj analogia do przygotowania indywidualnej oferty dla klienta, a w tym wydaniu indywidualna oferta powinna być zapewniona dla pracownika.

³¹⁴ Sosińska N., *Magia rozwoju talentów. Jak zdobywać, zatrudnić i zatrzymać właściwych ludzi w firmie*, Wydawnictwo IFC PRESS, Kraków 2007, s. 135.

³¹⁵ Moczydłowska J., *Zarządzanie...* op. cit., s. 39.

³¹⁶ Stotz W., op. cit., s. 32.

³¹⁷ Moczydłowska J., *Zarządzanie...* op. cit., s. 39-40.



Rysunek 3. Najważniejsze czynniki wpływające na zatrzymanie pracowników w organizacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Sosińska N., *op. cit.*, s. 135, [w:] Moczydłowska J., *Zarządzanie...* *op. cit.*, s. 39.

Indywidualizacja w odniesieniu do spełnienia oczekiwań pracowników może być wyrażona w organizacji pracy, która uwzględni potrzeby pracowników wynikające z sytuacji zdrowotnej, rodzinnej, czy też wieku lub płci. Podział przedstawiony przez U. Gros wyróżnia czynniki satysfakcji odnoszące się do indywidualnych cech. Autorka wyróżnia trzy grupy czynników³¹⁸:

- Organizacyjne - związane bezpośrednio z wykonywaną pracą. Wśród nich można wskazać elementy takie jak, np. obszar wykonywanych zadań przez pracownika, możliwości rozwoju, awansu, wynagrodzenie współmierne do zaangażowania i obowiązków pracownika, bezpieczeństwo pracy, strategia rozwoju organizacji, inne polityki dotyczące funkcjonowania organizacji zapewniające dbałość o zatrudnionych w firmie oraz ich potrzeby.
- Społeczne – związane z klimatem pracy w danej organizacji. Składają się na nie relacje wewnętrzne i zewnętrzne. Odczytywane w wymiarze społecznym, a nie kontraktu formalnego. Uwzględniające kontakty z klientami, współpracownikami oraz przełożonymi (ukierunkowane na wzajemną życzliwość, chęć niesienia pomocy), następnie wzajemny szacunek, w tym również słuchanie siebie wzajemnie i przekazywanie informacji zwrotnej.

³¹⁸ Gros U., *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, PWN, Warszawa 2012, s. 115-116.

- Osobiste – związane z cechami indywidualnymi pracowników. Organizacja nie ma wpływu w tym zakresie. Są to między innymi: płeć, doświadczenie zawodowe, umiejętności, wiek, inteligencja.

Powyższe czynniki mają znaczenie w procesie dokonywania indywidualnej oceny postrzegania sytuacji w miejscu pracy, kształtują percepcje osobistych potrzeb.

Ponadto specjaliści wnosząc swoją wiedzę, umiejętności do organizacji, w zamian oczekują elementów, które będą pozytywnie oddziaływać na ich motywację między innymi są to³¹⁹:

- Dostępu do korzystania z wiedzy zgromadzonej przez organizację.
- Możliwości podnoszenia poziomu kompetencji i kwalifikacji.
- Szans na realizowanie własnych pomysłów.
- Interesujących projektów i zadań dostarczających wyzwań oraz konieczności weryfikowania umiejętności.
- Uczestniczenia w podejmowaniu decyzji w kwestiach merytorycznych, ważnych w organizacji.
- Współpracy w zespole specjalistycznym z profesjonalnymi i utalentowanymi osobami, w tym możliwość swobodnych spotkań, uzgodnień, pracy w atmosferze współpracy.
- Dostępu do kadry zarządzającej i możliwość zaprezentowania rozwiązań i pomysłów.
- Dostępu do informacji zwrotnej o wynikach pracy i bieżącej sytuacji organizacji oraz zespołu.
- Materialnych oraz niematerialnych wyróżnień.

Poza powyższymi grupami czynników, wiele badaczy analizuje temat w węższych zakresach. Należy zwrócić uwagę na wyniki badań ukazujące czynniki związane z zadowoleniem z pracy. Wsparcie ze strony organizacji i przełożonego

³¹⁹ Morawski M., Kobyłko R. (red.), *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Difin, Warszawa 2006, [w:] Kmiotek K., Kopertyńska M., *Oczekiwania w zakresie motywowania pracowników wiedzy sektora IT w aktualnych uwarunkowaniach rynku pracy*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 511, 2018, s. 103-113.

związane z teorią wsparcia organizacyjnego jawi się jako jeden z istotnych aspektów kształtowania zadowolenia w miejscu pracy³²⁰. Teoria wsparcia organizacyjnego jest interesującym konceptem wskazującym na obustronne korzyści dla pracownika i organizacji otrzymywane w procesie wymiany. Wsparcie ze strony organizacji w postaci dbałości o dobre samopoczucie pracowników, zaspokajanie ich potrzeb społeczno-emocjonalnych, sprawia że uczestnicy organizacji otrzymujący takie wsparcie starają się osiągnąć lepsze wyniki, czyli odwzajemnić dobre traktowanie, czy inne nagrody³²¹. Istotnym źródłem zadowolenia z pracy są także relacje między pracownikami, wiążą się one z zabezpieczeniem potrzeby przynależności. Zaspokojenie potrzeb w tym obszarze będzie odbywać się poprzez, m.in. współpracę, dzielenie się wiedzą, czy komunikowanie się^{322,323}. Daje to pracownikowi poczucie powiązania z daną grupą. Tym bardziej, jeśli w zespole będą uczestnicy o podobnych wartościach, otwarci na wsparcie, wykraczający poza zakres swoich obowiązków, to dzięki takim relacjom będą czerpać zadowolenie z pracy. Nie tylko dobre relacje w zespole będą mieć znaczenie w budowaniu poczucia zadowolenia z pracy w danej organizacji, ale również dobrej jakości relacja z przełożonym^{324,325}. Badania wykazują również jakie cechy przełożonego są najbardziej pożądane, aby satysfakcja pracownicza w miejscu zatrudnienia mogła mieć miejsce, a są to: otwartość, dostępność, umiejętność komunikowania się i stymulowanie kreatywnego myślenia, umiejętność łączenia pracowników. Rola przełożonego jest niezwykle istotna, ponieważ z drugiej strony niezaspokojenie potrzeb pracownika takich jak uznanie, czy szacunek ze strony kierownika może skutkować odejściem z organizacji³²⁶. Kolejną zmienną również często ukazywaną w badaniach jest możliwość rozwoju zawodowego

³²⁰ Islam T., Khan S.R., Ahmad U.N.U., Ahmed I., *Exploring the relationship between POS, OLC, job satisfaction and OCB*, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 114, 2014, s. 164-169.

³²¹ Eisenberger R., Stinglhamber F., Vandenberghe C., Sucharski I.L., Rhoades L., *op. cit.*, s. 565-573.

³²² Özpehlivan M., Acar A.Z., *Assessment of a multidimensional job satisfaction instrument*, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 210, 2015, s. 283-290.

³²³ Izvercian M., Potra S., Ivascu L., *Job satisfaction variables: A grounded theory approach*, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 221, 2016, s. 86-94.

³²⁴ Raziq A., Maulabakhsh R., *Impact of working environment on job satisfaction*, Procedia Economics and Finance, 23, 2015, s. 717-725.

³²⁵ Fila M.J., Paik L.S., Griffeth R.W., Allen D., *Disaggregating job satisfaction: Effects of perceived demands, control, and support*, Journal of Business and Psychology, 29 (4), 2014, s. 639-649.

³²⁶ Feldy M., Bojko M., *Oczekiwania wobec pracodawcy a zadowolenie z pracy naukowców*, Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych, 35 (1), 2020, s. 1-28.

oraz wykorzystania kompetencji^{327,328}. Następnie inną skorelowaną z zadowoleniem z pracy zmienną jest poczucie sprawiedliwości³²⁹. W odniesieniu do sprawiedliwości wyróżniane są dwa typy - dystrybucyjna i proceduralna. Pierwsza z nich, odnosi się przede wszystkim do działań i reakcji poznawczych oraz emocjonalnych stanowiących odpowiedź na pewien określony wynik, dotyczy niesprawiedliwego podziału nagród. Sprawiedliwość proceduralna odnosi się do postrzeganej uczciwości zasad, zgodnie z którymi dokonywany jest podział nagród. Dodatkowo w ramach drugiego typu wskazuje się aspekty społeczny i strukturalny. Społeczny aspekt dotyczy takich kwestii jak traktowanie pracowników z szacunkiem i godnością, przekazywania im informacji w zakresie decyzji. Natomiast strukturalny aspekt związany jest z formalnymi zasadami, w tym zebranie dokładanych informacji, odpowiednie powiadomienie przed podjęciem decyzji³³⁰. Ponadto zadowolenie z pracy może być powodowane tym, że pracownik ma konkretną wiedzę o zakresie swoich odpowiedzialności³³¹.

Niewątpliwie satysfakcja z pracy wpływa na kształtowanie zachowań w miejscu zatrudnienia. Zmiennych organizacyjnych oraz innych uwarunkowań wpływających na zadowolenie jest wiele i są zróżnicowane. Jako kolejne przykłady czynników wpływających na opisywane zjawisko wskazać można motywowanie pracowników, elementy kultury organizacyjnej³³², a także normy oraz wartości, które mają stanowić wzór dla zachowań w organizacji, ponadto inne niepisane reguły, a także proces pozyskiwania nowych pracowników i wdrażania ich do organizacji. W przedsiębiorstwie wskazane elementy przekładają się na określone procesy, polityki wewnętrzne dotyczące – selekcji, rekrutacji, rozwoju, zarządzania, planowania działań oraz sposobu pracy, jak również wewnętrznych i zewnętrznych wydarzeń dla pracowników, akcji CSR, wszystko to kreuje organizacyjne uwarunkowania satysfakcji. W konsekwencji zjawisko

³²⁷ Heilmann P., Vanhala M., Salminen H., Salminen H., *The impact of competence-development opportunities on organizational commitment and the mediating role of job satisfaction*, Lifelong Learning in Europe, 5 (6), 2015, s. 1-15.

³²⁸ Renyut B.C., Modding H.B., Bima J., Sukmawati S., *The effect of organizational commitment, competence on job satisfaction and employees performance in Maluku Governor's Office*, IOSR Journal of Business and Management, 19 (11), 2017, s. 18-29.

³²⁹ Nadiri H., Tanova C., *An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry*, International Journal of Hospitality Management, 29 (1), 2010, s. 33-41.

³³⁰ Cropanzano R., Greenberg J., *Progress in organizational justice: Tunneling through the maze*, [w:] Cooper C.L., Robertson I.T. (red.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 1997, s. 317-372.

³³¹ Belbin M., *Nie tylko zespół*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2014, s. 76.

³³² Ogórek M., Strycharska D., *Wpływ kultury organizacyjnej i stylu kierowania na zadowolenie pracowników*, Systemy Wspomagania w Inżynierii Produkcji, 7 (3), 2018, s. 239-251.

satysfakcji pracowniczej łączy się ze zmiennymi organizacyjnymi i przejawia się poprzez zaangażowanie organizacyjne, oddanie w pracy, obywatelskie zachowania, czy innowacyjne podejście³³³. Wszystkie wymienione zmienne mogą w różnym stopniu wpływać na poczucie satysfakcji.

Patrząc na zagadnienie z innej perspektywy warto podkreślić za D. Schultz oraz S.E. Schultz³³⁴, iż dla wielu pracowników zmiany dotyczące warunków, celów pracy, statusu, czy uposażenia mają wpływ na satysfakcję w niewielkim stopniu. Natomiast istotne znaczenie mają uwarunkowania psychologiczne. Dla tych osób poczucie szczęścia, bądź nieszczęścia w tylko nieznacznym stopniu zależą od zewnętrznych uwarunkowań. Większy wpływ w tym kontekście ma ogólne zadowolenie płynące z życia, indywidualne cechy osobowości, a także wiek, płeć oraz elementy takie jak samoświadomość, czy samokontrola, zdolności poznawcze, zaangażowanie w pracę. Satysfakcja z wykonywanej pracy powiązana jest z zadowoleniem danego człowieka w innych obszarach jego życia. Konsekwentnie, osoby prezentujące postawy pozytywne w pracy, również zazwyczaj pozytywnie postrzegają swoje życie prywatne. Wpływ satysfakcji z życia prywatnego na satysfakcję z pracy obecnie jest bardzo wyraźny, co sugeruje, że ogólna satysfakcja z życia odgrywa istotną rolę. Psychologiczne uwarunkowania ludzi mają znaczenie w procesie kształtowania satysfakcji z pracy, istotnym jest również przekładanie się życia prywatnego na pracę. Warto zauważyć również, iż współcześnie prowadzonych jest szereg badań związanych z tematyką balansu pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym (m.in. dotyczące znaczącego wpływu na wydajność pracowników³³⁵, czy zaangażowanie, trwałość zatrudnienia³³⁶). Jednocześnie w organizacjach tworzonych jest wiele inicjatyw wspierających pracowników na drodze do równowagi między życiem prywatnym a zawodowym. Nie da się zaprzeczyć, iż oba obszary życia człowieka przenikają się i oddziałują na siebie wzajemnie.

Ponadto poczucie satysfakcji zależy od aspektów psychologicznych, indywidualnych dla danej jednostki. Jak zatem kształtować zadowolenie pracowników,

³³³ Ahmad I., Ahmad Z., Nawaz M.M., Ahmad Z., *Explicit and implicit factors of job satisfaction: A combination that works, interdisciplinary*, Journal of Contemporary Research in Business, 2 (12), 2011, s. 577-586.

³³⁴ Schultz D., Schultz S.E., *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, PWN, Warszawa 2002.

³³⁵ Bataineh K.A., *Impact of work-life balance, happiness at work, on employee performance*, International Business Research, 12, 2, 2019, s. 99-112.

³³⁶ Jaharuddin N.S., Zainol L.N., *The impact of work-life balance on job engagement and turnover intention*, The South East Asian Journal of Management, 13 (1), 2019, s. 106-118.

a jak niwelować niezadowolenie. Wydaje się to być niezwykle trudne, ponieważ stany zadowolenia i niezadowolenia mogą następować po sobie sinusoidalnie³³⁷. Należy poznać źródła oraz naturę zmienności zjawiska. Niemożliwym jest, aby oddzielić poczucie zadowolenia od działania ukierunkowanego na osiągnięcie celu, a więc emocjonalna sfera ma istotną funkcję w wykonywaniu pracy. Zauważalnym jest, że pracownik, u którego występuje spadek zadowolenia, nie dostarcza pracy na poziomie, takim jak w czasie, kiedy poziom jego satysfakcji z pracy jest wysoki. Kształtowanie pozytywnych relacji z pracownikami, to ciągły proces.

Ponadto warto dodać, iż oczekiwania pracowników będą różne w zależności od różnych grup. Rozpatrywanie tematu dotyczącego elementów budujących zadowolenie w relacji pracownik-organizacja z perspektywy wszystkich pracowników, byłoby założeniem błędnym. Niewątpliwie badanie oczekiwań w relacji pracownik-organizacja w sektorze informatycznym również da określone wyniki specyficzne dla tej grupy, a dodatkowo nałożą się na to kwestie społeczne, organizacyjne, czy osobiste. Warto zauważyć, że obecnie na rynku pracy aktywnymi pracownikami są przedstawiciele różnych pokoleń – baby-boomers, X, Y, Z. Grupy te również mają inne oczekiwania co do pracy. Przykładowo pokoleniom Y, Z bardziej zależy na równowadze pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym niż generacji X^{338,339}.

Jak ukazują powyższe wyniki badań, czynników oraz grup elementów wpływających na zjawisko zadowolenia z pracy jest bardzo wiele, a sam temat jest wieloaspektowy. W pracach wielu autorów obszar ten rozpatrywany był w ramach grup czynników, inni autorzy badali temat w odniesieniu do poszczególnych wybranych elementów. Niewątpliwie źródła satysfakcji są istotnym tematem, gdyż niezadowolenie może prowadzić do odejść pracowników, nawet w przypadku zaoferowania możliwości awansu i atrakcyjnego wynagrodzenia³⁴⁰. W niniejszej analizie literatury uwzględnione zostały czynniki wpływające na zadowolenie, satysfakcje, ale również oczekiwania, które pobudzają motywację. Niemniej jednak zebranie oczekiwań pracowników i czynników determinujących zadowolenie stanowiło wyzwanie, gdyż są one w literaturze przedmiotu badane w odniesieniu do różnych bliskich sobie koncepcji, jak na przykład satysfakcji,

³³⁷ Warr P., *Searching for happiness at work*, The Psychologist, 20 (12), 2007, s. 726-729.

³³⁸ Bohdziewicz P., *Kotwice kariery zawodowej przedstawicieli pokolenia Z: kilka wniosków dla zarządzania najmłodszą generacją pracowników*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, 6, 2016, s. 57-74.

³³⁹ Żarczyńska-Dobiesz A., Chomątowska B., *Zarządzanie pracownikami z pokolenia paradoksów*, Nauki o Zarządzaniu, 2, 2016, s. 196–206.

³⁴⁰ Izvercian M., Potra S., Ivascu L., *op. cit.*, s. 86-94.

motywowania, czy zaangażowania. Powyższe czynniki to wskazanie zbiorów, elementów, które zostały uznane za istotne przez badacza, natomiast mają na celu ukazanie różnorodności składowych i złożoności samego tematu, a także wskazania na wysoki poziom indywidualizacji potrzeb. Zważywszy na specyfikę badanego w niniejszej pracy sektora informatycznego czynniki uwzględnione w części badawczej służące do budowy modelu relacji wygrany-wygrany są zaczerpnięte z literatury, ale również z przeprowadzonych badań jakościowych, a więc wywiadów z pracownikami sektora informatycznego.

4.3. Oczekiwania pracodawców względem pracowników

Zdecydowana większość opracowań w zakresie oczekiwań w relacji pracownik-organizacja odnosi się w literaturze do pracowników, natomiast bez wątpienia widać niedobór badań w zakresie oczekiwań pracodawców. Niniejszy rozdział ma na celu przegląd literatury w zakresie czynników istotnych dla osiągnięcia zadowolenia po stronie pracodawcy w odniesieniu do relacji pracownik-organizacja.

Perspektywa oczekiwań dwóch stron relacji pracownik-organizacja została ujęta w ramach teorii kontraktu psychologicznego. Stanowi on pewnego rodzaju odzwierciedlenie stosunku pracy, jednak w porównaniu do umowy zawiera niespisane oczekiwania stron - pracownika i pracodawcy. Przywołany kontrakt psychologiczny jest jedną z niewielu koncepcji, w której podkreślany jest zakres oczekiwań dwóch stron relacji pracownik-organizacja, stąd bez wątpienia warto spojrzeć na elementy istotne dla pracodawcy z tej perspektywy. Na bazie tej koncepcji M. Armstrong wskazuje podstawowe oczekiwania zarówno pracowników jak i organizacji³⁴¹ (patrz: tabela 7).

Tabela 7. Oczekiwania pracowników i organizacji w ramach kontraktu psychologicznego

Oczekiwania pracowników wobec organizacji	Oczekiwania organizacji wobec pracowników
sposób traktowania przez kierownika	- kompetencje - wysiłek - zaangażowanie

³⁴¹ Armstrong M., *op. cit.*, s. 181-182.

• możliwość wykazania się umiejętnościami • stabilność zatrudnienia • oczekiwania związane z karierą • wpływ oraz zaangażowanie • zaufanie do przełożonych w organizacji	• lojalność • przestrzeganie zasad • zgodność
--	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie Armstrong M., *op. cit.*, s. 181-182.

Oczekiwania pracowników wobec organizacji dotyczą, min. wartości i godności, zatrudnieni chcą być traktowani z szacunkiem, a także mieć możliwość rozwoju, samodoskonalenia. Organizacja ze swej strony także formułuje niezapisane oczekiwania, że pracownicy będą promować dobry wizerunek organizacji, będą wykazywać lojalność, zachowają tajemnice przedsiębiorstwa i będą poświęcać się dla organizacji. Zaangażowanie pracowników, ich wiedza i umiejętności przyczyniają się do podniesienia konkurencyjności organizacji³⁴². Postrzeganie wzajemnych zobowiązań i oczekiwań jest subiektywne, mimo to P. Herriot³⁴³ wraz ze współpracownikami wskazuje, iż kontrakt psychologiczny ze strony pracodawców z reguły obejmuje podobne obszary:

- Lojalność oraz staranie o dobro przedsiębiorstwa jako podstawa stabilnej relacji z organizacją, a także dbałość o reputację, wizerunek firmy, jej własność, zasoby, ekonomiczny interes.
- Wysoka jakość pracy.
- Uczciwość w stosunku do klientów, dostawców, menedżerów, a także współpracowników.
- Elastyczność przejawiająca się gotowością do poświęcenia czasu, pracy poza harmonogramami, w szczególności w nagłych sytuacjach, które mają wyjątkowe znaczeniu dla firmy.

³⁴² Szejniuk A., *Controlling personalny w procesie zarządzania zasobami ludzkimi*, Journal of Modern Science, 2 (25), 2015, s. 33-51.

³⁴³ Herriot P., Manning W.E.G., Kidd J.M., *The content of the psychological contract*, British Journal of Management, 8, 1997, s. 151-162.

- Dbłość o odpowiednią prezentację, czyli zgodność z tym czego wymaga pracodawca a własnym wizerunkiem.

Patrząc na temat z perspektywy relacji pracownik-organizacja, w uproszczeniu wskazać można, iż wymianie podlegają elementy kontraktu psychologicznego i kontraktu formalnego lub ekonomicznego (patrz: tabela 8).

Tabela 8. Oczekiwania pracownika oraz organizacji – porównanie kontraktu ekonomicznego i psychologicznego

Rodzaje kontraktu	Oczekiwania pracownika	Oczekiwania organizacji
Ekonomiczny	• pieniądze (również nagrody materialne)	• praca (wykonywane zadania, obecność, standardy wykonania)
Psychologiczny	• szacunek (uczciwość, indywidualne potrzeby)	• przynależność (zaangażowanie, uczestnictwo, akceptacja norm, standardów i ról w organizacji)

Źródło: opracowanie na podstawie Makin P., Cooper C., Cox C., *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, PWN, Warszawa 2000.; Rousseau D.M., Schalk R., *Psychological contracts in employment: cross national perspectives*, Thousand Oaks: Sage, 2000.

Pracodawca oczekuje, iż pracownik wywiąże się ze swoich obowiązków z należytą starannością, natomiast zatrudniony oczekuje, iż otrzyma za wykonanie swojej pracy godziwą zapłatę. Oczywiście pod szerokim pojęciem praca kryje się wiele oczekiwań pracodawcy dotyczących wykonywanych zadań, pełnionych ról. Natomiast czymś co niejako zawiązuje relacje na gruncie psychologicznym jest oczekiwanie przynależności do organizacji, z czym wiążą się lojalność w stosunku do pracodawcy, zaangażowanie, akceptowanie zasad panujących w firmie oraz inne aspekty.

Ustalenie obszaru kontraktu formalnego oraz psychologicznego jest niewątpliwie ważne dla stron relacji pracownik-organizacja. Natomiast istotne jest także dopasowanie pracowników do środowiska organizacyjnego tak, aby stali się „najlepiej dopasowani”,

stanowi to klucz do sukcesu organizacyjnego³⁴⁴ i niewątpliwie jest istotnym oczekiwaniem pracodawców wobec relacji pracownik-organizacja. Przedsiębiorstwa starają się stworzyć wysoką kompatybilność między pracownikami oraz organizacjami, aby nie ponosić zbyt wysokich kosztów związanych ze znalezieniem kandydatów na zastępstwo³⁴⁵. Koncepcja dopasowania pracownik-organizacja odnosi się do zgodności między wartościami indywidualnymi a organizacyjnymi. Podkreśla stopień, w jakim osoby i organizacje mają te same cechy, a także zaspokajają nawzajem swoje potrzeby³⁴⁶. Ogólnie koncepcja definiowana jest jako zgodność wartości, umiejętności, wiedzy oraz osobowości między jednostkami a całą organizacją³⁴⁷. Dopasowanie pracownika do organizacji zapewnia lepsze zrozumienie oczekiwań organizacji oraz indywidualne realizowanie swoich unikalnych zadań. Badania pokazują, że zgodność wartości etycznych pracowników z zasadami etycznymi organizacji jest ściśle powiązany z wyższym zaangażowaniem oraz satysfakcją z pracy³⁴⁸. Pracownicy o silnym poczuciu dopasowania do organizacji, to osoby chcące poznawać firmę i wykazujący się proaktywnością bardziej niż pracownicy o niskim dopasowaniu³⁴⁹. Im większa rozbieżność między wartościami pracownika a organizacji, tym bardziej niekomfortowe i niezadawalające stają się interakcje w ramach organizacji i w jej otoczeniu³⁵⁰.

Badania w zakresie satysfakcji pracodawców są prowadzone najczęściej w zakresie kompetencji^{351,352} jakich pracodawcy oczekują od przyszłych pracowników. Warto zatem przyjrzeć się jakie elementy w ramach tych analiz są najczęściej wskazywane. W literaturze opisane zostały umiejętności pozatechniczne wymagane przez pracodawców, są to zdolności komunikacyjne, zwłaszcza w języku angielskim,

³⁴⁴ Lam W., Huo Y., Chen Z., *Who is fit to serve? Person-job/organization fit, emotional labor, and customer service performance*, Human Resource Management, 57 (2), 2018, s. 483-497.

³⁴⁵ Wahyudi S., Udin U., Yuniawan A., Rahardja E., *Person-organization fit, knowledge sharing behaviour, and innovative work behaviour: A self-determination perspective*, International Journal of Innovation, Creativity and Change, 4 (4), 2019, s. 145-161.

³⁴⁶ Kristof-Brown A.L., Billsberry J., *Organizational fit: Key issues and new directions*, John Wiley & Sons, 2012.

³⁴⁷ Hoffman B.J., Woehr D.J., *A quantitative review of the relationship between person-organization fit and behavioural outcomes*, Journal of Vocational Behaviour, 68 (3), 2006, s. 389-399.

³⁴⁸ Ambrose M.L., Arnaud A., Schminke M., *Individual moral development and ethical climate: The influence of person-organization fit on job attitudes*, Journal of Business Ethics, 77 (3), 2008, s. 323-333.

³⁴⁹ Gregory B.T., Albritton M.D., Osmonbekov T., *The mediating role of workplace spirituality on the relationships between p-o fit, job satisfaction, and in-role performance*, Journal of Business and Psychology, 25 (4), 2010, s. 639-647.

³⁵⁰ Van Vianen A.E.M., *Person-environment fit: A review of its basic tenets*, Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 5 (1), 2018, s. 75-101.

³⁵¹ Sinha S., Jawahar I.M., Ghosh P., Mishra A., *op. cit.* s. 473-489.

³⁵² Nguyen H., Nguyen L.T.B., Nguyen H.N., Le T.H., Do D.T., *op. cit.*, s. 613-623.

umiejętność pracy w zespole i krytycznego myślenia, rozwiązywania problemów, a także przedsiębiorczość i umiejętność obsługi komputera³⁵³. Badania odnoszące się do przedsiębiorstw Przemysłu 4.0 wskazują na znajomość strategii i wiedzy dotyczącej samej idei, a umiejętności istotne dla pracodawców to współpraca ludzi i robotów, analityka big data, wykorzystanie danych w czasie rzeczywistym i podejmowanie decyzji w oparciu o bazę danych³⁵⁴. Natomiast badania przeprowadzone wśród greckich pracodawców sportowych wskazują na sześć silnych czynników, takich jak: umiejętności interpersonalne, zdolność komunikowania się, profesjonalne zachowanie i rozwój, przywództwo i wpływ, rozwiązywanie problemów, umiejętności organizacyjne i zarządzanie czasem³⁵⁵. Badania prowadzone w Polsce odnoszą się do oczekiwań pracodawców w stosunku do absolwentów szkół różnych kierunków i często wykazują oczekiwania w zakresie danej specjalizacji^{356,357,358}. W piśmiennictwie są również analizy dotyczące ogólnie rynku pracy i oczekiwań pracodawców w stosunku do absolwentów polskich szkół, elementy uwzględnione w wynikach, to umiejętności organizacyjne, współpracy w grupie, komunikacji oraz motywowanie, inspirowanie innych, znajomość języka, obsługa komputera, chęć uczenia się, a także solidność, lojalność, uczciwość³⁵⁹.

W organizacjach panuje przekonanie, że dbanie o zadowolenie, satysfakcję pracownika będzie miało przełożenie na oczekiwane przez pracodawcę zachowania. W znacznym stopniu tak jest, jednak badania empiryczne nie odnoszą się jednoznacznie do charakteru oraz ukierunkowania relacji pracownik-organizacja. Pracodawca oczekuje, iż zadowolenie pracowników będzie miało wpływ na zaangażowanie, efektywność, lojalność, brak absencji, czy postawy prospołeczne. Badania prowadzone w tym obszarze nie dają możliwości na jednoznaczne określenie powiązań pomiędzy satysfakcją z pracy

³⁵³ Azmi A.N., Kamin Y., Noordin M.K., Nasir A.N.M., *Towards industrial revolution 4.0: Employers' expectations on fresh engineering graduates*, International Journal of Engineering & Technology, 7 (4.28), 2018, s. 267-272.

³⁵⁴ Pattanapairoj S., Nitisiri K., Sethanan K., *A gap study between employers' expectations in Thailand and current competence of master's degree students in industrial engineering under industry 4.0*, Production Engineering Archives, 27(1), 2021, s. 50-57.

³⁵⁵ Tsitskari E., Goudas M., Tsalouchou E., Michalopoulou M., *Employers' expectations of the employability skills needed in the sport and recreation environment*, Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education, 20, 2017, s. 1-9.

³⁵⁶ Krawczyk D., *Oczekiwania pracodawców wobec dziennikarzy — na podstawie analizy ofert rekrutacyjnych*, Studia Politicae Universitatis Silesiensis, 19, 2017, s. 225-241.

³⁵⁷ Oczkowska R., Lula P., Wiśniewska S., *Kompetencje pracowników działów HR - badania oczekiwań pracodawców na podstawie analizy ofert pracy*, Przegląd Organizacji, 12, 2018, s. 57-63.

³⁵⁸ Wawer M., Muryjas P., *Specjalista Big Data — oczekiwania pracodawców a edukacja akademicka*, Edukacja – Technika – Informatyka, 4 (22), 2017, s. 254-260.

³⁵⁹ Wronowska G., *Oczekiwania na rynku pracy. Pracodawcy a absolwenci szkół wyższych w Polsce*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 214, 2015, s. 115-127.

a oczekiwanymi zachowaniami pracownika. Jednym z wskazywanych w literaturze wskaźników jest współczynnik korelacji wyliczony przez M.T. Iaffaldano i P.M. Munchinsky³⁶⁰, który ukazuje słabą dodatnią korelację w odniesieniu do zależności pomiędzy satysfakcją a efektywnością pracownika. Badania prowadzone w sektorze farmaceutycznym również potwierdziły, iż zadowolenie pracowników nie ma wpływu na wydajność³⁶¹. Natomiast, weryfikując tą zależność, inne badanie przeprowadzili M.S. Rehman i A. Waheed na pracownikach publicznego sektora i wykazali korelację umiarkowaną³⁶². Niektórzy z badaczy twierdzą, że zależność pomiędzy satysfakcją a efektywnością pracownika jest uwarunkowana wieloma czynnikami zewnętrznymi, dlatego nie powinno się podejmować badań tylko odnoszących się do badania zależności, natomiast obszarem zainteresowań powinny być zachowania powiązane z postawami pracowników w organizacji np. prospołecznymi^{363,364}. Zachowania te przejawiają się przez altruizm, sumienność, czy wzajemną pomoc. W literaturze odnaleźć można również wyniki badania J. Zhang oraz W. Zheng³⁶⁵ dotyczące zaangażowania emocjonalnego jako elementu wiążącego satysfakcję z zaangażowaniem pracowników. Prowadzone były również badania w celu weryfikacji jaka kultura emocjonalna w pracy wpłynie na wzrost zaangażowania w miejscu zatrudnienia. Wyniki wykazały, że przywiązanie, szczęście, radość, podekscytowanie, koleżeńska miłość i ciepło mogą zaspokoić psychologiczną potrzebę pracowników w zakresie więzi, troski, wzajemnego szacunku oraz współzależności w organizacji. Kultura ta przyczynia się do zaufania, zaangażowania wobec firmy, satysfakcji, wzajemnej kontroli. Z kolei pracownicy organizacji o kulturze emocjonalnej pełnej lęku, napięć, przygnębienia i smutku byli mniej skłonni do rozwijania wysokiej jakości relacji z organizacją i zaspokajania potrzeby przynależności³⁶⁶. Zgodnie z zasadą wymiany zorganizowanie odpowiedniego

³⁶⁰ Iaffaldano M.T., Muchinsky P.M., *Job satisfaction and job performance: A meta-analysis*, Psychological Bulletin, 97 (2), 1985, s. 251–273.

³⁶¹ Bataineh K.A., *op. cit.*, s. 99-112.

³⁶² Redhman M.S., Waheed A., *An empirical study of impact of job satisfaction on job performance in the Public Sector organizations*, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 2 (9), 2011, s. 167-181.

³⁶³ Saari L.M., Judge T.A., *Employee attitudes and job satisfaction*, Human Research Management, 43 (4), 2004, s. 395-407.

³⁶⁴ Springer A., *Wybrane czynniki kształtujące satysfakcję pracownika*, Problemy Zarządzania, 9/4 (1), 2011, s. 162-180.

³⁶⁵ Zhang J., Zheng W., *How does satisfaction translate into performance? An examination of commitment and cultural values*, Human Resource Development Quarterly, 20 (3), 2009, s. 331-351.

³⁶⁶ Men L.R., Robinson K.L., *It's about how employees feel! examining the impact of emotional culture on employee-organization relationships*, Corporate Communications: An International Journal, 23 (4), 2018, s. 470-491.

środowiska pracy może przynieść dla pracodawców realizację ich oczekiwań, celów w postaci zaangażowanych zespołów.

Warto również w tym miejscu po raz kolejny przywołać regułę wzajemności. Oczekiwane pozytywne postawy pracowników wobec pracodawców są wypadkową wielu zmiennych, natomiast niewątpliwie organizacja poprzez budowaną kulturę organizacyjną, swoje działania może się do nich przyczynić. Na przykład, oczekiwanie pracodawcy jakim jest lojalność pracowników wynika często z wdzięczności za to co zatrudnieni otrzymali od organizacji. Tym co pracownicy dostają może być, m.in. możliwość rozwoju, awans. Pracownik może być wdzięczny, gdyż poza samym awansem zaspokojona została jego potrzeba społeczno-ekonomiczna związana z uznaniem, szacunkiem i akceptacją³⁶⁷.

Odnosząc satysfakcję pracowników do oczekiwanych zachowań organizacyjnych niewiadomą stanowi, to co jest przyczyną, a co skutkiem w zjawisku. Mianowicie czy usatysfakcjonowany pracownik pracuje lepiej, efektywniej, czy z drugiej strony wydajność pracownika jest dla niego źródłem satysfakcji, zadowolenia. Dla wielu pracowników bowiem satysfakcja powiązana jest również z potrzebą osiągnięć w miejscu pracy. Jak ukazują powyższe badania satysfakcja ma mniejszy, bądź większy wpływ na efektywność pracowników, natomiast spadek satysfakcji spowodować może ryzyko wzrostu odejść pracowników z organizacji, czy absencji w pracy³⁶⁸. Oczywiście na odniesienie satysfakcji do zachowania pracownika wpływ mogą mieć również inne czynniki jak kwestie osobowościowe, kulturowe, związane z rynkiem pracy.

Podsumowując, w poszukiwaniu oczekiwań organizacji wobec pracowników należy spojrzeć z perspektywy oczekiwanych przez pracodawców kompetencji, zachowań i postaw zatrudnionych. Niezwykle istotnym jest dopasowanie pracownika do organizacja, aby mógł zgodnie z wartościami przedsiębiorstwa i jego strategią osiągać założone cele firmy. W znacznej mierze to one dają spełnienie oczekiwań pracodawców wobec pracowników i pozwalają na rozwój przedsiębiorstw.

Niniejsze rozważania ukazują, że warto wziąć pod uwagę wzajemność relacji pracownik-organizacja. Przedsiębiorstwo dysponując odpowiednimi narzędziami daje

³⁶⁷ Armeli S., Eisenberger R., Fasolo P., Lynch P., *Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socio-emotional needs*, Journal of Applied Psychology, 83 (2), 1998, s. 288-297, [za:] Wnuk M., *Wdzięczność i lojalność wobec organizacji jako istotne elementy wymiany pracownik-organizacja*, Zarządzanie zasobami ludzkimi, 5 (118), 2017, s. 55-73.

³⁶⁸ Chmiel N., *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002.

wkład, a także buduje zasady i środowisko pracy, które może przyczynić się do odwzajemnienia tożsamego poziomu wkładu przez pracownika. Niewątpliwie to organizacje dysponują siłą do sterowania tym procesem. Natomiast ostatecznie, aby zbudować relacje wygrany-wygrany dla obu stron i utrzymać pracownika w organizacji, przy wysokiej konkurencji na rynku pracy, potrzebne jest zadowolenie dwóch stron wymiany. Można zatem ująć to we wniosku, że organizacje są beneficjentami swoich działań w stosunku do pracowników. Oczywiście organizacja nie ma wpływu na indywidualne potrzeby i postrzeganie firmy i jej działań przez pracownika, jednak z pewnością ma po swojej stronie decyzyjność w kwestii dopasowania pracownika do organizacji. Ponadto przedsiębiorstwa mają zdolność tworzenia struktur, podwalin sprzyjających budowaniu środowiska pełnego współpracy i zadowolenia dla obu stron relacji.

Rozdział 5

Metodyka badań własnych

5.1. Problem naukowy, cele rozprawy

Współczesna literatura z zakresu zarządzania oraz eksperci rynku pracy dowodzą, że wykwalifikowani pracownicy są jednym z najbardziej wartościowych zasobów organizacji, kreującym przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa. Stanowią oni grupę, która wpływa bezpośrednio na wzrost wartości firmy, poprzez tworzenie i realizację strategii oraz celów przedsiębiorstwa. Rola pracowników jest kluczowa, dlatego przedsiębiorstwa podejmują wysiłki i nakłady finansowe w celu rekrutacji i utrzymania pozytywnych relacji na linii pracownik-organizacja, które długofalowo przynoszą wartość dodaną dla obu stron³⁶⁹. Wyjątkowe wyzwanie stanowi retencja pracowników w sektorze informatycznym, gdyż rynek ten rozwija się niezwykle szybko, pracownicy otrzymują wiele ofert pracy i ciągle brakuje specjalistów, którzy uzupełnią lukę związaną z niedoborem kadr, co prezentują liczne raporty i artykuły branżowe^{370,371,372}. Stąd zagadnienie relacji przynoszących korzyść zarówno dla pracowników i organizacji oraz budowanie równoważnych relacji jest szczególnie ważne w branży IT.

W toku prowadzenia analizy literatury zauważono, że w Polsce dotychczas nie zostały opublikowane zwarte pozycje literaturowe, w których została przedstawiona problematyka relacji pracownik-organizacja o charakterze wygrany-wygrany w sektorze informatycznym. Dlatego też, w celu zgłębienia tematu relacji pracownik-organizacja, a także poznania czynników determinujących charakter relacji wygrany-wygrany dla pracowników i organizacji w branży IT, niezbędnym stało się przeprowadzenie badań empirycznych, które umożliwią osiągnięcie celów, zarówno teoretycznego, jak i eksploracyjnych. W toku badań literatury autorka zajęła się zgłębieniem istoty kapitału

³⁶⁹ Bombiak E., *Kapitał...*, op. cit., s. 71-86.

³⁷⁰ *Dwóch na trzech specjalistów IT planuje zmianę pracy. Pozyskanie i utrzymanie cennych pracowników to jedno z największych wyzwań*, <https://itreseller.com.pl/dwoch-na-trzech-specjalistow-it-planuje-zmiane-pracy-pozyskanie-i-utrzymanie-cennych-pracownikow-to-jedno-z-najwiekszych-wyzwan/> (dostęp 16.07.2022).

³⁷¹ Gratton L., *Dlaczego tak trudno teraz zrekrutować i zatrzymać pracownika?*, <https://mitsmr.pl/b/dlaczego-tak-trudno-teraz-zrekrutowac-i-zatrzymac-pracownika/PEYhDdxzD> (dostęp 17.07.2022).

³⁷² Raport: *Offboarding – dlaczego specjaliści IT odchodzą z pracy?*, <https://nofluffjobs.com/insights/raport-offboarding-dlaczego-specjalisci-it-odchodza-z-pracy/> (dostęp 16.07.2022).

intelektualnego w odniesieniu do zjawisk obserwowanych współcześnie na rynku pracy, a także rozpoznaniem zagadnienia relacji pracownik-organizacja, wymiarów tej relacji i mechanizmów sterujących nią, a także wskazaniem oczekiwań determinujących tę relację.

W wyniku przeprowadzenia analizy literatury przedmiotu sformułowany został następujący **problem badawczy**: Sposoby budowania relacji pracownik-organizacja o charakterze wygrany-wygrany w przedsiębiorstwach sektora informatycznego.

Niniejsze badania przybliżają obszar relacji pracownik-organizacja, a w szczególności sposób skupiają się na typie relacji wygrany-wygrany w przedsiębiorstwach sektora informatycznego. W pracy została **postawiona teza**: W przedsiębiorstwach z sektora informatycznego relacje pracownik-organizacja mają charakter wygrany-wygrany.

Zdefiniowany problem badawczy prowadzi do sformułowania celu głównego pracy, którym jest:

- **Opracowanie modelu relacji pracownik-organizacja o charakterze wygrany-wygrany w przedsiębiorstwach sektora informatycznego.**

Dla realizacji celu głównego przyjęte zostały następujące cele szczegółowe:

- Uporządkowanie oraz poszerzenie dorobku naukowego w obszarze kształtowania relacji pracownik-organizacja (cel teoretyczny).
- Wskazanie czynników determinujących relacje pracownik-organizacja w odniesieniu do sektora informatycznego (cel eksploracyjny).
- Identyfikacja czynników zapewniających charakter wygrany-wygrany relacji pracownik-organizacja (cel eksploracyjny).
- Określenie stopnia istotności czynników determinujących relację o charakterze wygrany-wygrany (cel eksploracyjny).
- Określenie stopnia realizacji relacji wygrany-wygrany w organizacjach sektora informatycznego (cel eksploracyjny).

W toku postępowania badawczego sformułowano szczegółowe pytania badawcze:

- Jakimi czynnikami wymiany występują w relacji pracownik-organizacja - perspektywa pracowników?

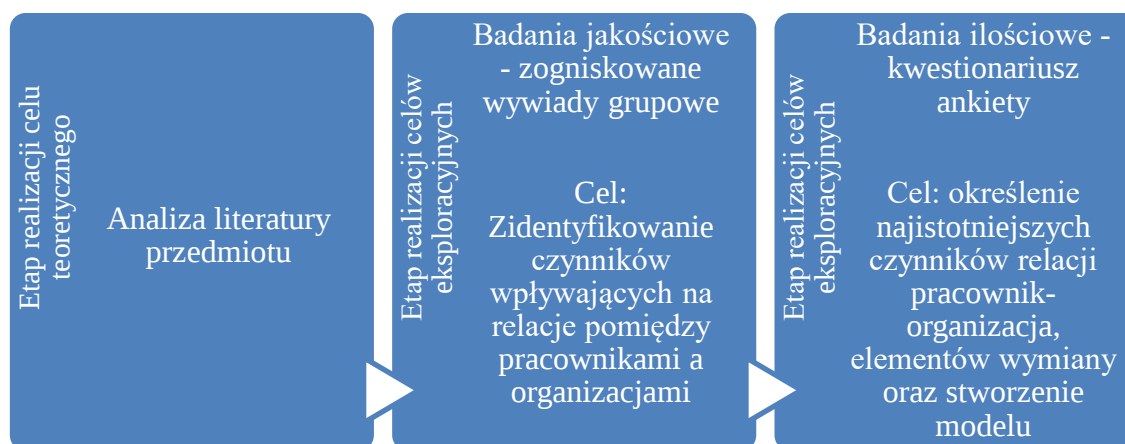
- Jakie czynniki wymiany występują w relacji pracownik-organizacja - perspektywa organizacji?
- Które elementy relacji pracownik-organizacja determinują zbudowanie relacji o charakterze wygrany-wygrany z perspektywy pracowników?
- Które elementy relacji pracownik-organizacja determinują zbudowanie relacji o charakterze wygrany-wygrany z perspektywy organizacji?
- Czy czynniki determinujące relację wygrany-wygrany w relacjach pracownik-organizacja są tożsame dla obu stron tej relacji?
- Czy i w jakim stopniu relacje pracownik-organizacja o charakterze wygrany-wygrany występują w przedsiębiorstwach sektora informatycznego?

5.2. Przebieg procesu badawczego

Badania przeprowadzone zostały wieloetapowo z wykorzystaniem następujących metod badawczych:

- Krytyczna analiza literatury przedmiotu, która pozwoliła na zebranie, uporządkowanie oraz ocenę opisanych dotychczas teoretycznych podstaw z obszaru relacji pracownik-organizacja, a także wskazanie kierunku zmian w tym obszarze, co szczegółowo opisane zostało w rozdziałach 1, 2, 3 oraz 4.
- Dwuetapowe badania empiryczne z wykorzystaniem jakościowych oraz ilościowych metod zbierania i analizy informacji. Ponadto każdy z etapów został poprzedzony badaniem pilotażowym.
- Uzupełniającą technikę zbierania informacji stanowiła obserwacja uczestnicząca badaczki wynikająca z wielu lat pracy w sektorze informatycznym i podejmowaniu działań na rzecz budowania relacji o badanym charakterze wygrany-wygrany.

Przebieg procesu badawczego zaprezentowano na poniższym rysunku 4.



Rysunek 4. Przebieg procesu badawczego

Źródło: opracowanie własne.

Wstęp do badań empirycznych

Badania pilotażowe

Każdy z etapów badań empirycznych poprzedzony został badaniami pilotażowymi. Celem badań pilotażowych było zweryfikowanie narzędzi do przeprowadzenia badań jakościowych oraz ilościowych. Pozwoliło to na wprowadzenie odpowiednich modyfikacji w narzędziach i podjęcie badań właściwych.

Krok 1 badań empirycznych

Badania jakościowe

W pierwszym etapie procesu badawczego zrealizowano badania jakościowe, w ramach których przeprowadzone zostały zogniskowane wywiady grupowe³⁷³. Były to wywiady częściowo skategoryzowane³⁷⁴, częściowo swobodne zarówno z kadrą kierowniczą reprezentującą w badaniu perspektywę organizacji, jak i z pracownikami nie zajmującymi stanowisk menedżerskich. Celem tego etapu badań było zidentyfikowanie czynników (elementów przyszłego modelu) kształtujących relacje pracownik-organizacja.

³⁷³ W opracowaniu terminy zogniskowane wywiady grupowe oraz wywiady fokusowe stosowane są zamiennie.

³⁷⁴ Sztumski J., *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe Śląsk, Katowice 2005.

Przyjęcie określonych metodologicznych ustaleń ma swoje konsekwencje w zaplanowaniu, zbieraniu, a następnie analizie pozyskanego materiału empirycznego³⁷⁵. W literaturze odnaleźć można wiele wyjaśnień terminologicznych dla zogniskowanych wywiadów grupowych. D. Morgan przedkłada definicję zogniskowanego wywiadu grupowego wskazującą na jego trzy główne elementy³⁷⁶:

- jest to metoda zorientowana na gromadzenie danych,
- zwraca uwagę na interakcje zachodzące pomiędzy uczestnikami dyskusji,
- podkreśla aktywną rolę badacza.

L. Litosseliti definiuje zogniskowane wywiady grupowe z kolei jako nieformalną konwersację wybranej grupy uczestników na określony, sprecyzowany temat dotyczący sytuacji, rzeczy, informacji, rzeczywistości społecznej, bądź jej wycinka³⁷⁷.

Badania prowadzone były w przedsiębiorstwach z sektora informatycznego. Osobą przeprowadzającą wywiady była autorka rozprawy. Zogniskowane wywiady grupowe przeprowadzono w grupach od 2 osób do 4 osób, czyli w mini grupach (Mini FGT)^{378,379}, od września do grudnia 2020 r. W ramach 7 grup wypowiedziało się 20 respondentów. Dyspozycje do wywiadów zawiera *załącznik nr 1 – Badania jakościowe – struktura zogniskowanego wywiadu grupowego*.

Uzasadnieniem wyboru powyżej techniki badawczej była potrzeba uzyskania informacji od osób będących uczestnikami badanych organizacji na temat percepcji badanego typu relacji pracownik-organizacja, czyli odpowiedzi na pytania, jakie czynniki determinują relację pracownik-organizacja. Zjawiska obserwowane w obszarze budowanych relacji ze względu na specyfikę badanego sektora i współcześnie jego dynamiczny rozwój są nowe a nawet dla wielu osób nietypowe.

Materiał empiryczny pochodził z grupowych dyskusji, podczas których każda osoba mogła się wypowiedzieć swobodnie. Zachodzące w trakcie badania interakcje pomiędzy uczestnikami prowadziły do uzyskania dodatkowych danych, wychodzących również poza zakres dyspozycji do wywiadów. Odpowiednie przygotowanie

³⁷⁵ Barbour R., *Badania fokusowe*, PWN, Warszawa 2011.

³⁷⁶ Morgan D., *Focus groups as qualitative research*, Sage, Newbury Park, Ca 1997.

³⁷⁷ Litosseliti L., *Using focus groups in research*, MPG Books Ltd., Bodmin, Cornwall 2005.

³⁷⁸ Banaszak S., *Fokus: technika i jej zastosowanie w badaniach edukacyjnych*, Studia Edukacyjne, 45, 2017, s. 19-27.

³⁷⁹ Lisek-Michalska J., *Badania fokusowe. Problemy metodologiczne i etyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s. 15-16.

metodologiczne, etyczne i organizacyjne jest niezwykle ważnym aspektem składającym się na całość procedury³⁸⁰. W związku z czym podjęte zostały działania, aby zapewnić jak najwyższy poziom przeprowadzanych badań.

Zważywszy na stan zagrożenia epidemicznego w okresie prowadzenia badań, wywiady które miały odbywać się w siedzibach przedsiębiorstw, zostały zorganizowane w wersji zdalnej. Z pewnością dużą zaletą wywiadów fokusowych prowadzonych w stacjonarnych warunkach jest możliwość skorzystania z uruchamiających się procesów grupowych, które zachodzą dzięki pracy w jednym pomieszczeniu. W efekcie wpływają one na spontaniczność, synergii grupy, stymulację, a także na bezpieczeństwo, ponieważ grupa daje siłę, a ta przekłada się na odważniejsze wypowiedzi uczestników. Dzięki wykorzystaniu metody badań fokusowych ujawniają się przekonania i postawy respondentów, opisać można także emocje, jakie wzbudza zagadnienie.

W przypadku wywiadów przeprowadzanych zdalnie, trudniej było osiągnąć oczekiwaną dynamikę spotkań, ponieważ osoby wypowiadały się najczęściej dopiero na zadane pytanie, skierowane personalnie, a nie spontanicznie. Nie przeszkodziło to w tym, aby uczestnicy badania swobodnie wypowiadali się na dany temat i nawiązywali do wypowiedzi poprzedników, podsumowywali, inspirowali się, a nawet wyrażali zupełnie inną opinię w badanym obszarze. Szczegółowe informacje w zakresie przebiegu badań jakościowych oraz analiza wyników przedstawione zostaną w kolejnych podrozdziałach.

Użycie powyższych metod badawczych ukierunkowane było na stworzenie bazy wiedzy, materiałów służących do dalszej analizy. Dzięki wywiadam fokusowym możliwe było przygotowanie zestawu czynników mających znaczenie zarówno dla pracowników, jak i menedżerów dla zbudowania relacji wygrany-wygrany, które posłużyły do przygotowania kolejnego etapu, czyli badań ilościowych. Ponadto wywiady ukierunkowały badaczkę na pogłębienie badań na etapie ilościowym w obszarze istotnych parametrów relacji pracownik-organizacja dotyczących m.in. okresu kształtowania i czasu trwania relacji wygrany-wygrany, a także znaczenia postawy menedżera w tworzeniu tej relacji.

³⁸⁰ Babbie E., *Podstawy badań społecznych*, PWN, Warszawa 2013.

Krok 2 badań empirycznych

Badania ilościowe

Kolejnym etapem badań empirycznych były badania ilościowe, które przeprowadzone zostały przy wykorzystaniu kwestionariusza ankiety zawierającego standaryzowany zestaw zamkniętych oraz półotwartych pytań. Dane pozyskiwane były przy wykorzystaniu internetowej ankiety (technika CAWI ang. Computer Assisted Web Interviews) w okresie od listopada 2021 do stycznia 2022 r. Celem etapu pierwszego badań, wywiadów fokusowych, było zidentyfikowanie czynników (elementów przyszłego modelu) kształtujących relacje pracownik-organizacja, natomiast celem badań ilościowych było określenie, które ze wskazanych przez respondentów elementów są najistotniejsze dla zbudowania relacji pracownik-organizacja o charakterze wygrany-wygrany. Wyniki stanowiły podstawę do stworzenia modelu relacji wygrany-wygrany dla przedsiębiorstw z sektora informatycznego.

Adresatami kwestionariuszy ankiety byli, podobnie jak w kroku pierwszym, pracownicy oraz osoby zajmujące stanowiska menedżerskie w przedsiębiorstwach sektora informatycznego. Zważywszy, iż badane są dwie strony relacji, przygotowane zostały dwa różniące się między sobą kwestionariusze ankiet dla pracowników oraz kierowników. W pracy przyjęto założenie, że kadra zarządzająca reprezentuje cele organizacji, a tym samym przedstawione przez menedżerów odpowiedzi na pytania uznano za perspektywę organizacji. Pytania zawarte w kwestionariuszu odnoszą się do relacji pomiędzy pracownikami a badanymi przedsiębiorstwami oraz czynników na nie wpływających. Dwa kwestionariusze ankiet pozwoliły na zróżnicowanie czynników istotnych dla każdej ze stron relacji wygrany-wygrany. Wykorzystanie kwestionariusza ankiety jako narzędzia badawczego umożliwiło uzyskanie danych pozwalających na przeprowadzenie analizy statystycznej.

Uzupełniająca technika zbierania informacji

Obserwacje uczestniczące badaczki

Obserwacje uczestniczące badaczki stanowiły uzupełniającą technikę zbierania danych. Podstawą obserwacji było wieloletnie doświadczenie zawodowe autorki w sektorze informatycznym oraz podejmowanie działań wspierających kształtowanie relacji pracownik-organizacja o charakterze wygrany-wygrany. Czynność obserwowania uzupełniły rozmowy z członkami zbiorowości, w celu weryfikacji znaczenia

dostrzeżonych zjawisk przez innych uczestników organizacji. Rozmowy w badaniach etnograficznych mają na ogół postać niestandardyzowanych, pogłębionych wywiadów o otwartym charakterze³⁸¹. Liczba osób, z którymi badaczka prowadziła rozmowy, jest wypadkową możliwości czasowych i stopnia homogeniczności zbiorowości. Wyniki te stanowiły jedynie uzupełnienie badań.

Użycie różnych metod i technik badawczych dostosowanych do celu badań oraz sytuacji pandemii Covid-19, pozwoliło na poznanie istoty badanego zjawiska. Triangulacja metod i danych³⁸² zapewniła również większą szansę na trafność wyników.

5.3. Dobór próby badawczej oraz charakterystyka badanych zbiorowości

Badaniem jakościowym oraz ilościowym objęci zostali przedstawiciele przedsiębiorstw z sektora informatycznego, zarejestrowanych w Polsce, posiadających osobowość prawną, mających swoje siedziby na terenie Polski oraz świadczący niejednokrotnie swoje usługi klientom międzynarodowym.

Wielkość próby podczas przeprowadzonego badania jakościowego wynikała z celu badania, podmioty uczestniczące w zogniskowanych wywiadach grupowych były dobierane aż do teoretycznego nasycenia próby. Ponadto dobór respondentów, którzy zostali poddani badaniu był nieprobabilistyczny (nielosowy), oparty o dostępność i zgodę badanych na przeprowadzenie badań o charakterze jakościowym. Łącznie w badaniu wzięło udział 20 osób w 7 grupach fokusowych (mini grupy fokusowe od 2 do 4 osób³⁸³).

³⁸¹ Bukowski M., *Obserwacja uczestnicząca*, [w:] Szymańska A., Lisowska-Magdziarz M., Hess A. (red.), *Metody badań medioznawczych i ich zastosowanie*, Wydawnictwo TOC, Kraków 2018, s. 182-185.

³⁸² Triangulacja jest metodą stosowaną w badaniach społecznych mającą na celu zapewnienie wyższej jakości prowadzonych badań i ograniczenie błędu pomiaru. Polega na włączeniu różnych metod (dwóch lub większej liczby) do zbierania danych, a następnie porównywania oraz łączenia wyników. Taki zabieg metodologiczny powoduje uwiarygodnienie zbieranych danych dzięki uwzględnieniu różnych źródeł. Triangulacja uwzględnia również możliwości sięgania do koncepcji teoretycznych, które mają tłumaczyć zjawiska społeczne lub możliwości prowadzenia badań przez wielu badaczy z różnych dyscyplin naukowych. (Denzin N., *Sociological methods: A sourcebook*, Aldine Transaction, 2006, s. 260-262.; Zakrzewska M., Jarosz Sz., Kafel T., Cabała P., *Determinants of method triangulation in management sciences*, *Organization Review*, 5 (976), 2021, s. 3-10)

³⁸³ Samo badanie współcześnie odbiega od tego co fokusem nazywali jego twórcy. Obecnie wywiady grupowe zogniskowane, mające za zadanie pogłębić temat, dotrzeć do nieświadomych i nieoczywistych informacji, to wywiady prowadzone w małych grupach (4-6 osób) oraz trwające dłużej (nawet kilka godzin), a także wykorzystujące wiele technik wspomagających oraz projekcyjnych. Nie ma już wyraźnej granicy między wywiadem grupowym a indywidualnym. Wariant kiedyś nazywany mini-grupą (np. wywiad z grupą 6 osobową), dziś stał się standardem. Źródło: Lisek-Michalska J., *Badania fokusowe. Problemy metodologiczne i etyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s. 15.

Badaniem objęte zostały obie strony relacji pracownik-organizacja – pracownicy przedsiębiorstw sektora informatycznego oraz osoby na stanowiskach menedżerskich jako reprezentanci opinii badanych firm.

W kolejnym etapie, badaniach ilościowych, udział wzięli pracownicy firm sektora informatycznego w Polsce – średnich³⁸⁴ i dużych³⁸⁵ przedsiębiorstwach. Przyjęto minimalną liczbę zatrudnionych pracowników w przedsiębiorstwach kwalifikujących się do próby na poziomie 50 osób, gdyż małe przedsiębiorstwa i te zatrudniające poniżej 50 osób w większości przypadków nie posiadają procesów, procedur, a także wypracowanych polityk, zasad organizacyjnych, które brane były pod uwagę jako elementy istotne dla zbudowania relacji wygrany-wygrany. Aspekt ten wpłynął na zdefiniowanie badanej zbiorowości.

Następnym etapem było określenie operatu losowego, a więc zbioru obiektów z populacji statystycznej, który można włączyć do próby. Dla zapewnienia aktualności i kompletności operatu, firmy te zostały wytypowane na podstawie numeru PKD, poniżej przedstawiona została procedura doboru próby.

Po analizie PKD przedsiębiorstw w Polsce, wybrane zostały poniższe kategorie działalności ujęte w doborze próby:

- 62.01.Z Działalność związana z oprogramowaniem,
- 62.02.Z Działalność związana z doradztwem w zakresie informatyki,
- 62.03.Z Działalność związana z zarządzaniem urządzeniami informatycznymi,
- 62.09.Z Pozostała działalność usługowa w zakresie technologii informatycznych i komputerowych.

Następnie numery PKD zostały zestawione z informacjami dostępnymi na stronie GUS www.stat.gov.pl. W tabelach podmiotów według rejestru REGON³⁸⁶. Weryfikacja obejmowała podmioty prowadzące działalność gospodarczą w zakresie informatyki na dzień 30.09.2021 r. według „Kwartalnej informacji o podmiotach gospodarki narodowej

³⁸⁴ *Mikro porady*, Sownik pojęć, <https://mikroporady.pl/slownik-pojec/srednie-przedsiębiorstwo> (dostęp 4.07.2021).

³⁸⁵ *PFR*, Sownik pojęć, <https://pfr.pl/slownik/slownik-duze-przedsiębiorstwo.html> (dostęp 4.07.2021).

³⁸⁶ *Kwartalna informacja o podmiotach gospodarki narodowej w rejestrze REGON rok 2021* <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/zmiany-strukturalne-grup-podmiotow/kwartalna-informacja-o-podmiotach-gospodarki-narodowej-w-rejestrze-regon-rok-2021,7,9.html> (dostęp 30.09.2021).

w rejestrze REGON rok 2021”, etap ten pozwolił ustalić liczebność podmiotów kwalifikujących się do próby. Poniższa tabela 9 prezentuje liczbę podmiotów w sektorze informatycznym zarejestrowanych w Polsce.

Tabela 9. Liczba podmiotów w Polsce na dzień 30.09.2021 r. według klasyfikacji obszaru działalności PKD 62

PKD 2007			Przewidywana liczba pracujących				
Sekcja	Dział	Podklasa	Ogółem	0-9	10-49	50-249	250=>
	62		136429	135091	1120	184	34
		6201Z	94203	93232	811	135	25
		6202Z	24405	24235	140	23	7
		6203Z	6892	6836	46	10	-
		6209Z	10929	10788	123	16	2

Źródło: opracowanie na podstawie *Kwartalna informacja o podmiotach gospodarki narodowej w rejestrze REGON rok 2021*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/zmiany-strukturalne-grup-podmiotow/kwartalna-informacja-o-podmiotach-gospodarki-narodowej-w-rejestrze-regon-rok-2021,7,9.html> (dostęp 30.09.2021).

Według danych udostępnionych przez GUS, w Polsce podmiotów zatrudniających 50 osób i więcej zarejestrowanych jest 217, w tym 184 przedsiębiorstwa zatrudniające pracowników w przedziale między 50 a 249 osób oraz 34 podmioty zatrudniające powyżej 250 osób.

Kolejno, informacje te zostały zweryfikowane w raporcie GUS przygotowanym na zamówienie autorki rozprawy, który dokładnie wskazał 205 podmiotów zarejestrowanych pod nr PKD 62 (dotyczącym usług informatycznych) oraz których liczba zatrudnionych pracowników to 50 osób lub więcej. Szczegółowe dane zaprezentowane w zestawieniu obejmowały listę firm zarejestrowanych w Polsce w tym ich nazwy, dane kontaktowe, a także przedziały dotyczące liczby zatrudnionych pracowników. Dokładna liczba osób zatrudnionych w poszczególnych podmiotach nie jest precyzyjna, gdyż GUS posługuje się danymi wskazanymi przez przedsiębiorstwa tylko przy rejestracji, następnie GUS kwalifikuje przedsiębiorstwa do grup w przewidywanych przedziałach liczebności od 1 do 5, które oznaczają³⁸⁷:

- przedział 1 oraz 2 – to liczebność poniżej 50 pracowników,
- przedział 3 – to liczebność między 50 a 249 pracowników,

³⁸⁷ Zestawienie przedsiębiorstw zarejestrowanych w Polsce pod nr PKD 62 oraz zatrudniających 50 osób i więcej. Raport przygotowany na zamówienie przez GUS. W posiadaniu badaczki.

- przedział 4 – to liczebność między 250 a 999 pracowników,
- przedział 5 – to liczebność powyżej 999 pracowników.

Tabela 10. Liczebność podmiotów z sektora informatycznego zakwalifikowanych do próby badawczej

Nr przedziału	Liczebność w ramach przedziału	Liczba podmiotów zakwalifikowanych do przedziału
3	50-249 pracowników	174
4	250-999 pracowników	24
5	powyżej 999 pracowników	7
Łączna liczba podmiotów w Polsce zarejestrowanych w sektorze informatycznym		205

Źródło: opracowanie własne na podstawie Zestawienie przedsiębiorstw zarejestrowanych w Polsce pod nr PKD 62 oraz zatrudniających 50 osób i więcej. Raport przygotowany na zamówienie przez GUS. W posiadaniu badaczki.

Powyższe dane nie dają precyzyjnej informacji o liczebności całej populacji, stąd utrudnione jest wnioskowanie o reprezentatywnej liczebności próby.

Dobór próby osób, które zostały poddane badaniu był przypadkowy (nielosowy). Badaniem tak jak w przypadku wywiadów fokusowych, objęci zostali również pracownicy przedsiębiorstw sektora informatycznego oraz osoby na stanowiskach kierowniczych jako reprezentanci opinii badanych firm.

Kwestionariusze ankiet zostały przekazane techniką CAWI do wszystkich organizacji, które zakwalifikowano do badania według wcześniej omówionych standardów. W przedsiębiorstwach tych osoby reprezentujące firmę poproszone zostały o przekazanie narzędzia do wybranych respondentów z grupy pracowników oraz o wytypowanie menedżerów. Autorski kwestionariusz ankiety został udostępniony respondentom na platformie internetowej www.surveymonkey.com. Udział w badaniu był w pełni dobrowolny i anonimowy, dlatego w niniejszej pracy nie wskazuje się nazw firm, które uczestniczyły w badaniu. Natomiast lista firm poproszonych o wzięcie udziału w badaniu dostępna jest u badacza. Ponadto, jeśli z jakąś organizacją był ograniczony

kontakt podjęte zostały próby skontaktowania się z wybranymi pracownikami poprzez ich profile na portalu zawodowym www.linkedin.com. Z uwagi na fakt, że pytania zawarte w kwestionariuszu dotyczyły szerokiego spektrum działań organizacji, badaczka otrzymała odmowę wzięcia udziału w badaniu od wielu pracowników, szczególnie od grupy respondentów piastujących stanowiska menedżerskie. W badaniu ilościowym wzięło udział łącznie 290 pracowników, w tym 61 menedżerów. Szczegółową charakterystykę badanej zbiorowości prezentuje tabela 11.

Tabela 11. Charakterystyka respondentów badań ankietowych

Cechy społeczno-demograficzne	Udział respondentów (procent)		
	Pracownicy	Menedżerowie jako reprezentanci organizacji	Ogółem
Wielkość próby N	229 (100%)	61 (100%)	290 (100%)
Stanowisko: • kierownicze • specjalistyczne	24 (10,48%) 205 (89,52%)	61 (100%) 0 (0%)	85 (29,31%) 205 (70,69%)
Obszar / dział: • techniczny • nietechniczny	155 (67,69%) 74 (32,31%)	34 (55,74%) 27 (44,26%)	189 (65,17%) 101 (34,83%)
Staż pracy w obecnej firmie: • do 1 roku • powyżej 1 roku do 2 lat • powyżej 2 lat do 5 lat • powyżej 5 lat do 10 lat • powyżej 10 lat	77 (33,62%) 30 (13,10%) 82 (35,81%) 30 (13,10%) 10 (4,37%)	10 (6,10%) 3 (4,92%) 11 (18,03%) 21 (34,43%) 16 (26,23%)	87 (30%) 33 (11,38%) 93 (32,07%) 51 (17,59%) 26 (8,97%)
Wielkość firmy: • od 50 do 100 zatrudnionych • od 100 do 249 zatrudnionych • 250 zatrudnionych lub więcej	46 (20,09%) 31 (13,54%) 152 (66,38%)	13 (21,31%) 13 (21,31%) 35 (57,38%)	59 (20,34%) 44 (15,17%) 187 (64,48%)
Forma zatrudnienia: • umowa o pracę • b2b • kontrakt menedżerski • umowa cywilnoprawna	154 (67,25%) 57 (24,89%) 1 (0,44%) 17 (7,42%)	35 (57,38%) 21 (34,43%) 5 (8,20%) 0 (0%)	189 (65,17%) 78 (26,90%) 6 (2,07%) 17 (5,86%)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W próbie badanych respondentów dominują pracownicy i menedżerowie działów technicznych, stanowią 65% ogółu. Menedżerowie stanowią 29% całej próby badawczej, a pracownicy powyżej 70%. 64% respondentów zatrudnionych jest w dużych przedsiębiorstwach liczących powyżej 250 pracowników. Większość (powyżej 65%) to osoby zatrudnione na umowę o pracę. Zatrudnieni w oparciu o kontrakty cywilnoprawne stanowią 35% badanych. Staż pracy w obecnym miejscu zatrudnienia respondentów jest zróżnicowany.

Autorka dążyła do zapewnienia reprezentatywności próby poprzez przekazanie kwestionariusza ankiety do wszystkich firm w badanej populacji, a także próbując skontaktować się z wybranymi reprezentantami przedsiębiorstwa poprzez portal zawodowy.

Rozdział 6

Relacje pracownik-organizacja w przedsiębiorstwach sektora informatycznego w świetle badań własnych

6.1. Charakterystyka przedsiębiorstw sektora informatycznego

Sektor informatyczny ma ogromny wpływ na gospodarkę globalną. Wciąż rośnie zapotrzebowanie na usługi i produkty informatyczne, szczególnie w krajach rozwijających się. Sektor IT przez wielu interpretowany jest dosyć wąsko, jako działalność informatyczna. W połączeniu z telekomunikacją tworzy ICT (Information and Communication Technologies)³⁸⁸ i to określenie jest częściej spotykane. Według znawców rynku, sektor IT (Information Technologies) posiada również definicję znacznie szerszą, łącząc branżę informatyczną oraz telekomunikacyjną³⁸⁹. W sektorze ICT wskazuje się na trzy składowe - produkcję i sprzedaż hardware (sprzęt), produkcja, usługi w zakresie software (oprogramowanie) oraz usługi i sprzęt związany z Communications (infrastruktura telekomunikacyjna), podczas gdy w sektorze informatycznym IT mamy do czynienia tylko z dwiema pierwszymi. Badaniom w niemiejszej rozprawie nie podlega branża telekomunikacyjna. Na potrzeby niniejszej pracy przyjmuje się, że badanym sektorem jest sektor informatyczny, zamiennie jako tożsame używane są pojęcia sektor lub branża IT.

Warto przedstawić w tym miejscu bardziej precyzyjny podział sektora IT biorąc pod uwagę profil przedsiębiorstw informatycznych w Polsce. Specjaliści przyjęli za zasadny podział rynku na trzy obszary³⁹⁰:

- **oprogramowanie** – tworzenie aplikacji i rozwiązań, przeznaczonych dla użytkowników prywatnych, przedsiębiorstw małych i większych, instytucji samorządowych i rządowych oraz pozostałych podmiotów gospodarczych. W wielu przypadkach oprogramowanie jest budowane pod konkretne potrzeby użytkowników, działów, zespołów, departamentów czy całych organizacji, np. pod potrzeby działu sprzedaży danej firmy lub księgowości. Wśród aplikacji

³⁸⁸ PFR, *Słownik pojęć*, <https://pfr.pl/slownik/slownik-itict.html> (dostęp 27.06.2021).

³⁸⁹ Micek G., *Problematyka funkcjonowania firm informatycznych w ujęciu przestrzennym*, Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego, 8, 2006, s. 139-151.

³⁹⁰ *Rynek IT w Polsce*, PWN, <https://reaktor.pwn.pl/rynek-it-polsce/> (dostęp 27.02.2020).

znaleźć można także takie, które są wykorzystywane globalnie, przez odbiorców na całym świecie np. multimedialny odtwarzacz ALLPlayer,

- **usługi informatyczne** – administrowanie siecią, działem IT, outsourcing usług, dostarczanie Internetu, usługi powiązane z zaawansowanymi systemami macierzowymi, serwerowymi, bazodanowymi, a także inne,
- **serwis i obsługa sprzętowa** – dotyczy sprzętu komputerowego, jego specjalistycznej naprawy, konsultingu w kwestii zakupu np. dobieranie właściwych parametrów sprzętu dla klientów oraz dostarczenie adekwatnej infrastruktury.

Żyjemy w czasach cyfrowej transformacji. Sektor informatyczny charakteryzuje się niezwykle dynamicznym tempem rozwoju, w ostatnich latach przekraczającym 12% wzrostu średniorocznie³⁹¹. Wartość sektora ICT w Polsce w 2020 roku wynosiła 19,3 mln USD (75 mld zł), po wzroście o 13% w 2021 r. wartość ta osiągnęła wynik 21,8 mld USD (84,2 mld zł). To jeden z najlepszych wyników sektorowych, dwa razy lepszy od średniej dla polskiej gospodarki w tym samym czasie. Warto przytoczyć procentowy udział w tym wyniku poszczególnych obszarów polskiego rynku IT. Prawie 58% jego wartości pochodzi ze sprzedaży sprzętu IT. Na usługi IT przypada ok. 26% rynku IT, a na oprogramowanie 16%³⁹². Sektor ten to 205 firm zarejestrowanych w Polsce zatrudniających minimum 50 osób według raportu z GUS pozyskanego przez autorkę. Natomiast inne źródła podają, że dużych przedsiębiorstw działających na rynku IT w Polsce jest 313³⁹³ (są to dane szacunkowe i nie wszystkie z tych przedsiębiorstw mogą być zarejestrowane w Polsce). Rośnie pula jednoosobowych działalności gospodarczych zarejestrowanych w Polsce specjalizujących się w obszarze związanym z oprogramowaniem. Na koniec 2021 r. w Polsce aktywnych było ponad 131 tys. firm z branży IT. To o 18 % więcej niż rok wcześniej. Natomiast w pierwszym kwartale 2022 r. liczba firm IT wzrosła o kolejne 5 % i na koniec marca 2022 r. wyniosła 138,5 tys. – według danych z KRS wywiadowni gospodarczej Dun & Bradstreet³⁹⁴. Łączna liczba

³⁹¹ Raport: *Oprogramowanie i usługi IT*, https://ccnews.pl/wp-content/uploads/2021/01/oprogramowanie_i_uslugi_it_raport.pdf (dostęp 12.01.2021).

³⁹² *Największe firmy IT w Polsce w roku 2021 – wyniki rankingu Itwiz Best100*, <https://itwiz.pl/najwieksze-firmy-it-w-polsce-w-roku-2021-wyniki-rankingu-itwiz-best100/> (dostęp 31.07.2022).

³⁹³ *Największe firmy IT w Polsce w roku 2021 – wyniki rankingu Itwiz Best100*, <https://itwiz.pl/najwieksze-firmy-it-w-polsce-w-roku-2021-wyniki-rankingu-itwiz-best100/> (dostęp 31.07.2022).

³⁹⁴ *Już 138 tys. firm IT działa w Polsce*, <https://crn.pl/aktualnosci/juz-138-tys-firm-it-dziala-w-polsce/> (dostęp 31.07.2022).

osób pracujących w sektorze IT w Polsce (niezależnie od formy zatrudnienia), według danych Eurostatu, w 2022 r. wynosi 585,7 tys., co oznacza wzrost o 6 % w porównaniu do roku ubiegłego. Wśród wszystkich specjalistów IT zatrudnionych w Polsce jest około 495 tys. mężczyzn oraz 91 tys. kobiet (co stanowi 15,5 % i jest jednym z najniższych wyników w Europie. Polska plasuje się na 24 miejscu w Unii Europejskiej, gdzie średni udział kobiet w branży IT stanowi 19 %) ³⁹⁵. Warto dodać, że organizacje w sektorze IT tworzą wiele inicjatyw zachęcających kobiety do pracy w tej branży, a w długim okresie zmiany podejścia do ich edukacji. Jest to wynik walki o zrównoważony wzrost przedsiębiorstw i zachowanie różnorodności w organizacjach, a także efekt niedoboru specjalistów technicznych.

Poniżej wskazano kluczowe trendy charakteryzujące rynek IT:

- rosnący poziom dywersyfikacji produktów powiązany z dynamicznym rozwojem innowacyjnych obszarów IT, takich jak: cyberbezpieczeństwo, blockchain, cloud computing, Big Data, sztuczna inteligencja, Internet of Things,
- korzystne warunki dla tworzenia innowacyjnych start-upów – różnorodność usług działa sprzyjająco dla powstawania i rozwoju nisz, gdzie kluczową rolę stanowi kapitał intelektualny, mający większe znaczenie niż zasoby finansowe,
- postępująca integracja segmentów oprogramowania oraz usług, stymulowana między innymi rosnącą popularnością i rozwojem cloud computing (oprogramowanie/funkcjonalności IT jako usługa), co stanowi odpowiedź na zmieniające się wymagania klientów oraz wzrost marżowości produktu.

Rozwój sektora IT determinuje bez wątpienia postęp naszej cywilizacji, sprzyja automatyzacji procesów w organizacjach, daje wiele możliwości usprawniania życia zawodowego, jak również różnych przestrzeni życia prywatnego. Dynamika zmian w sektorze obejmuje zmiany na rynku pracy, w obszarze potrzeb pracowników ³⁹⁶, wzrost zyskowności sektora, a także pojawianie się wielu nowych kierunków rozwoju branży ³⁹⁷. Ponadto źródłem wysokiego tempa wzrostu sektora informatycznego jest z pewnością wybuch pandemii Covid-19. Dyrektor Departamentu Analiz Makroekonomicznych

³⁹⁵ *Zatrudnienie kobiet w sektorze IT. Polska bardzo nisko w rankingu*, <https://serwisy.gazetaprawna.pl/praca-i-kariera/artykuly/8424512,it-kobiety-badanie-polska.html> (dostęp 31.07.2022).

³⁹⁶ Raport: *Badanie społeczności IT 2022*, <https://bulldogjob.pl/it-report/2022/its-here> (dostęp 31.01.2022).

³⁹⁷ Raport: *Prognozy dla branży IT na świecie*, <https://forsal.pl/biznes/artykuly/8058387,prognozy-dla-branzy-it-na-swiecie-raport.html> (dostęp 4.01.2021).

Banku Pekao S.A. zwraca uwagę: „pandemia wywołała nagle przestawienie się wielu obszarów życia zawodowego i prywatnego na kanały zdalne (w tym rozwój e-commerce), co tylko przyspieszyło i tak postępujący proces transformacji cyfrowej, a tym samym rosnącego popytu na produkty i usługi IT, ale też m.in. na tzw. rozrywkę domową – gry wideo, działalność portali internetowych etc.”³⁹⁸. Ponadto polski rynek IT cechuje rosnąca aktywność w obszarze fuzji i przejęć, co wynika z jego wysokiej atrakcyjności oraz przejmowania trendów z Zachodu, głównie ze Stanów Zjednoczonych. Dziś zarówno w świecie komercyjnym jak i badawczo-rozwojowym niezwykle szybko rozwijają się obszary takie jak: rozwiązania oparte na analizie wielkich zbiorów danych (tzw. big data), sztuczna inteligencja (tzw. AI - artificial intelligence) oraz przetwarzanie danych w chmurze obliczeniowej (tzw. cloud computing)³⁹⁹. Do polskiego sektora informatycznego zalicza się przedsiębiorstwa zarejestrowane według Polskiej Klasyfikacji Działalności. Zawarte w dziale 62 - Działalność związana z oprogramowaniem i doradztwem w zakresie informatyki oraz działalność powiązana, który stanowi wycinek Sekcji J, dotyczy działów związanych z Informacją i Komunikacją⁴⁰⁰.

Literatura przedmiotu pokazuje specyfikę sektora informatycznego, w ramach której znacząca część przedsiębiorstw IT wykazuje poniższe cechy⁴⁰¹:

- elastyczne podejście do czasu pracy pracownika, form jego zatrudnienia oraz miejsca wykonywanej pracy; warto nadmienić, iż podejście w tym zakresie przeobraziło się szczególnie w okresie pandemii Covid-19,
- praca w projektach, często krótkoterminowych,
- praca w zespołach rozproszonych – osoby pracujące z różnych lokalizacji przy tworzeniu jednego projektu.

Powyższe czynniki definiujące badaną zbiorowość zostały określone na podstawie literatury przedmiotu i dotychczasowych obserwacji rynku, w tym tendencji

³⁹⁸ *Ibidem*.

³⁹⁹ Globalny rynek IT perspektywa rozwoju, <https://www.parkiet.com/Technologie/200329950-Globalny-rynek-IT--perspektywa-rozwoju.html> (dostęp 27.03.2020).

⁴⁰⁰ Klasyfikacje PKD, Podstawa prawna: Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 24.12.2007 r. w sprawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD), <http://www.klasyfikacje.gofin.pl/pkd/5,2,1533,dzialalnosc-zwiazana-z-oprogramowaniem-i-doradztwem-w.html> (dostęp 27.06.2021).

⁴⁰¹ Kawka T., *op. cit.*, s. 117-131.

zmian obserwowanych w gospodarce w ostatnim czasie oraz zostały potwierdzone w trakcie badań jakościowych przez respondentów.

Specyfika sektora i jego szybki rozwój powodują, iż popyt jest większy od podaży, brakuje wykwalifikowanej kadry do pracy. Szacuje się, że branża informatyczna w Polsce mogłaby zatrudnić ok. 50 000 specjalistów w 2021 roku⁴⁰². Podaż na pracowników w sektorze IT wpływa znacząco na podnoszenie przez pracodawców warunków pracy licznymi benefitami i rozbudowanymi systemami motywacyjnymi w celu przyciągnięcia uwagi potencjalnych pracowników. Szczegóły można odnaleźć w licznych raportach branżowych⁴⁰³. Jeden z raportów⁴⁰⁴, przygotowany przez znany portal oferujący pracę dla sektora IT wskazuje, że pracownicy poza wynagrodzeniami znacząco przekraczającymi średnią krajową mają dostęp do szeregu benefitów, takich jak: prywatna opieka medyczna, karty sportowe, dostęp do szkoleń, integracje firmowe, budżet na konferencje, a także w niektórych z organizacji - dostęp do kart lunchowych, telefonów służbowych, lekcji języków obcych, czy ubezpieczeń na życie. Do tego przedsiębiorstwa prześcigają się w budowaniu swojego wizerunku jako przyjaznego pracodawcy, zapewniając bezpłatne konsultacje i zabiegi specjalistyczne z fizjoterapeutą, psychologiem, dostęp do wypożyczalni rowerów albo innego sprzętu, a także oferując dodatkowe dni wolne np. w dniu urodzin. Pracownicy cenią sobie także proponowane przez organizacje korzystne z ich punktu widzenia – małe zespoły projektowe, płaskie struktury, elastyczne godziny pracy. Wskazane elementy ukazują preferencje osób zatrudnionych w tym sektorze co do warunków pracy, wśród nich niezwykle istotne znaczenie ma dobrostan pracowniczy (well-being)^{405,406}. Jego poziom mierzony jest w badaniach pracowniczych, podczas których ankietowani często mogą wskazać nowe, dodatkowe korzyści pozapłacowe, które motywują ich do pracy i lojalności wobec organizacji.

⁴⁰² *Rynek IT a pandemia*, <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Rynek-IT-a-pandemia-Nadal-brakuje-50-tys-specjalistow-8032310.html> (dostęp 7.01.2021).

⁴⁰³ *Benefity w branży IT coraz bardziej atrakcyjne, ale programiści chcą więcej*, https://perspektywy.pl/porta1/index.php?option=com_content&view=article&id=4032:benefity-w-branzy-it-coraz-bardziej-atrakcyjne-ale-programisci-chca-wiecej&catid=21&Itemid=119 (dostęp 6.01.2021).

⁴⁰⁴ *Najciekawsze benefity oferowane przez firmy IT*, <https://nofluffjobs.com/blog/najciekawsze-benefity-oferowane-przez-firmy-it/> (dostęp 21.04.2020).

⁴⁰⁵ Kaur J., *Role of psychological well-being and its impact on the motivational level of the employees in IT sector*, International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences, 2 (6), 2013, s. 43-51.

⁴⁰⁶ Agarwal S., Garg P., Rastogi R., *Subjective well-being gender differences in India IT sector*, The IUP Journal of Organizational Behaviour, 18 (3), 2019, s. 7-25.

Podsumowując, na wskazany szybki wzrost popytu i podaży na rynku pracy w omawianej branży wpływ mają czynniki zarówno wewnętrzne jak i zewnętrzne. Do czynników wewnętrznych można zaliczyć, np. zdolności przedsiębiorstw do rozwoju, w tym w znacznym stopniu finansowe, natomiast na czynniki zewnętrzne składają się: wpływ kontekstowy środowiska w jakim znajduje się dana branża, trendy biznesowe i zachodzące coraz częściej procesy automatyzacji, wpływ konkurencyjności przedsiębiorstw itp. Długookresowe wyniki sektora informatycznego są uzależnione przede wszystkim od czynników ekonomicznych, takich jak: koniunktura, wzrost gospodarczy, wyniki finansowe głównych grup odbiorców, rozwiązania instytucjonalne.

6.2. Identyfikacja elementów wymiany w relacji między pracownikiem a organizacją w sektorze informatycznym

6.2.1. Proces analizy wyników badań jakościowych

Przeprowadzone zogniskowane wywiady grupowe dały szeroką perspektywę postrzegania relacji pomiędzy pracownikiem a organizacją. Znaczący wpływ na prowadzone badania miał okres w jakim wywiady były przeprowadzane, a mianowicie czas zagrożenia epidemicznego tzw. drugiej fali zakażeń (od września do grudnia 2020 r.). Badania miały formułę zdalną, ponadto w wypowiedziach respondentów pojawiło się sporo odwołań i komentarzy, w jaki sposób ten specyficzny okres wpłynął na badane zjawisko. W celu przeprowadzenia wywiadów fokusowych przygotowany został kwestionariusz zawierający pytania otwarte i zamknięte, co zapewniło ustrukturyzowane podejście do badania. Kwestionariusz ten stanowi załącznik nr 1 do niniejszej pracy. Natomiast specyfika badania – zogniskowanego wywiadu grupowego spowodowała, że w trakcie rozmów z respondentami pojawiało się wiele dodatkowych kwestii, znaczących dla badanego zjawiska, które również zostaną omówione w niniejszym podrozdziale. Jest to powód, dla którego badanie przyjęło częściowo formę wywiadu swobodnego (wywiad częściowo skategoryzowany)⁴⁰⁷. Wyniki badań uzupełnione zostały obserwacjami autorki, która dotychczas była pracownikiem w dwóch organizacjach z sektora informatycznego oraz współpracowała na różnych płaszczyznach z kilkudziesięcioma firmami z tej branży.

⁴⁰⁷ Sztumski J., *op. cit.*

Grupy respondentów składały się z reprezentantów badanych stron relacji pracownik-organizacja, czyli podwładnych, menedżerów reprezentujących organizację, były również grupy mieszane. Skład osobowy grupy miał znaczenie dla podnoszonych kwestii oraz podejścia uczestników do omawianych zagadnień.

Odpowiedzi udzielone przez respondentów zostały usystematyzowane i ujęte w załączniku nr 2 niniejszej pracy, zawierającym *tabelę 1 Wyniki zogniskowanych wywiadów grupowych – pytania otwarte*, której treść stanowią kluczowe wypowiedzi uczestników badań. Wypowiedzi te stanowiły podstawę do kodowania wyników. Kody te również zostały zawarte w tabeli 1 (patrz: załącznik nr 2).

Relacje o charakterze wygrany-wygrany w sektorze informatycznym nie zostały dotychczas poddane badaniom, a oczekiwania pracodawców co do relacji z pracownikami nie zostały szczegółowo opisane w literaturze przedmiotu. Przyjęto zatem podejście, w którym badacz koduje wyniki bez wstępnej listy kodów oraz wcześniejszej konceptualizacji. Natomiast przygotowana w niniejszej pracy analiza literatury ma za zadanie ułatwić porównania i analizę zebranego materiału z dotychczasową wiedzą w zakresie relacji pracownik-organizacja. Wszystkie kody zawarte w tabeli 1 (patrz: załącznik nr 2) wyłoniły się w trakcie procesu analizy danych z wywiadów. Ten sposób podejścia do kodowania nazywany jest otwartym, a badania prowadzone są według logiki indukcyjnej, co nawiązuje do teorii ugruntowanej⁴⁰⁸. Podejście to miało na celu zapewnienie większej otwartości badacza, a także uważności na pojawiające się nowe wątki. Ponadto dzięki przyjęciu takiego sposobu kodowania badacz miał możliwość wskazania nowych lub rzadko wskazywanych aspektów powiązanych z badanym zjawiskiem.

Podsumowując, tabela 1 (patrz: załącznik nr 2) zawiera kody wyjściowe, zwane indukcyjnymi. W celu usystematyzowania wyników przyjęte zostały kody jako tematy⁴⁰⁹,

⁴⁰⁸ Glinka B., Czakon W., *Podstawy badań jakościowych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2021, s. 128.

⁴⁰⁹ Popularne w zakresie kodowania wyników są dwie konwencje, przyjęcie kodów w postaci tematów (pojęć), albo działań. Szczególnie w teorii ugruntowanej rekomenduje się tworzenie kodów w formie działań, co ma na celu ograniczenie szybkiego abstrahowania. Takie kodowanie ma opisowy charakter i odnosi się do danych.

Źródło: Chermaz K., *Teoria ugruntowana. Praktyczny przewodnik po analizie jakościowej*, PWN, Warszawa 2013, s. 66.

Natomiast w niniejszej pracy przyjęto kodowanie w postaci tematów z racji, iż w odniesieniu do badanego zjawiska zapewnia większą systematyzację i łatwiejszą możliwość analizy danych, a także ułatwia porównanie z dostępną teorią. Ponadto dane analizowane w tabeli 1 zostały wcześniej wytypowane przez badacza i zawierają wyselekcjonowane informacje, czyli kluczowe dla badań wypowiedzi respondentów.

ponadto analiza transkrypcji z badań odbywała się według sposobu nazywanego w literaturze „zdarzenie po zdarzeniu”⁴¹⁰, a więc poprzez identyfikację w treści powiązanych logicznie wątków i przypisywanie im kodów.

Wspomniana tabela 1 (patrz: załącznik nr 2) prezentuje proces przejścia od surowych danych do pojęć streszczających analizowane dane, aby uchwycić cechy opisujące badane zjawisko⁴¹¹. Nie jest to pełna transkrypcja z wywiadów, ale są to najważniejsze fragmenty z wypowiedzi respondentów. Całość transkrypcji jest w posiadaniu badacza. Poniżej zaprezentowano objaśnienia w zakresie interpretacji wyników badań zawartych w tabeli 1 z załącznika nr 2:

- Kolumna pierwsza wskazuje:
 - liczbę porządkową wywiadu,
 - kategorię członków grupy – czy była to grupa składająca się z pracowników, czy menedżerów reprezentujących organizację lub grupa mieszana.
- Kolumna druga w załączonej tabeli prezentuje wybrane, kluczowe dla celów badania wypowiedzi respondentów, które stanowiły materiał do dalszej analizy. Niezapisane zostały wypowiedzi niezwiązane z tematyką pracy, natomiast są one dostępne w posiadaniu badacza.
- Kolumna trzecia prezentuje wyniki kodowania danych, a więc pojęcia streszczające analizowane dane, czyli główne elementy wskazywane w ramach wypowiedzi respondentów, podkreślane jako istota zjawiska. Pojęcia te, składowe, poddane zostały przez autorkę dalszej analizie.

6.2.2. Analiza wyników zogniskowanych wywiadów grupowych

Niniejszy podrozdział oparty jest na analizie danych z *załącznika nr 2 - Badania jakościowe - wyniki zogniskowanych wywiadów grupowych*. Dane te dotyczą respondentów, którzy zakwalifikowani zostali do próby badawczej.

⁴¹⁰ Glinka B., Czakon W., *Podstawy badań jakościowych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2021, s. 132.

⁴¹¹ Proces analizy danych przyjęty na podstawie: Glinka B., Czakon W., *Podstawy badań jakościowych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2021, s. 125-136.

Przeprowadzone wywiady zostały rozpoczęte od pytań zamkniętych, które miały wskazać cechy przedsiębiorstw sektora informatycznego⁴¹². Stąd pojawiły się pytania dotyczące:

- elastycznego podejścia do czasu pracy, form zatrudnienia, miejsca wykonywanej pracy,
- długości czasu trwania realizowanych projektów,
- pracy w zespołach rozproszonych, zdalnych, a co za tym idzie wysokiego poziomu mobilności.

Wszyscy respondenci uczestniczący w badaniu w trakcie wywiadów odpowiedzieli zgodnie, że firmy z sektora informatycznego, w których pracują, zapewniają elastyczne podejście do czasu pracy oraz form zatrudnienia. Okres pandemii miał znaczący wpływ na miejsce wykonywania pracy, ponieważ, jak część badanych wskazała, sytuacja ta zmieniła podejście w tym zakresie na bardziej elastyczne. Przed pandemią część firm podchodziła do pracy zdalnej bardziej restrykcyjnie, forma ta była dostępna raczej okazjonalnie.

Pracownicy deklarowali, że pracują w zespołach projektowych, które realizują projekty krótkoterminowe. Zakres wskazywany w pytaniu to okres od 3 miesięcy do 3 lat. Respondenci jednogłośnie wskazywali, że pracują w projektach krótszych niż 3 lata. Zatrudnieni w ramach jednej organizacji potrafią zmieniać projekty nawet co pół roku, jest to uzależnione od specyfiki stanowiska i zakresu zadań przyporządkowanego do danej roli.

Wszyscy respondenci pracują w zespołach rozproszonych, w których komunikują się zdalnie z innymi członkami grupy projektowej za pomocą dostępnych komunikatorów. Okres pandemii koronawirusa ograniczył mobilność pracowników, ich przemieszczanie się pomiędzy oddziałami organizacji i siedzibami klientów.

⁴¹² Cechy te wskazane zostały na podstawie obserwacji badaczki oraz na podstawie wybranych składowych wskazanych w tabeli 2. Tradycyjny i nowy rynek pracy, a także na podstawie literatury: Kawka T., *op. cit.*, s. 117-131; Lewandowski P., Rutkowski J., *op. cit.*, s. 11-33; Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B., *op. cit.*, s. 6.

Definiowanie relacji wygrany-wygrany w relacji pracownik-organizacja

W trakcie wywiadów fokusowych, pierwsze pytanie otwarte brzmiało: *Co według Pani/Pana oznacza, że sytuacja/relacja pracownik-organizacja ma charakter wygrany-wygrany?* Skierowane do respondentów pytanie miało pozwolić na zbudowanie definicji relacji o charakterze wygrany-wygrany w relacji pracownik-organizacja. Zakres odpowiedzi respondentów kładł nacisk na przejrzystość warunków i założeń współpracy, a także perspektywę obu stron wymiany. Z czego wynika, że charakter wygrany-wygrany może zaistnieć *„kiedy obie strony mają pełną wiedzę i pełny komfort w obszarach, w których działają”*. Relacja ta ma prowadzić do satysfakcji wszystkich stron wymiany, osiągnięcia założonych celów oraz ma być oparta na otwartości. Jeden z respondentów określa, że jest to *„relacja, która prowadzi do osiągnięcia zakładanego celu, przy uwzględnieniu interesu wszystkich stron, biorąc pod uwagę pryzmat indywidualnych potrzeb, czy sytuacji, okoliczności”*. Aby zaistniał charakter wygrany-wygrany pomiędzy pracownikiem a organizacją jeden z respondentów wskazał znaczenie więzi, czyli samej relacji *„do pewnego stopnia relacja win-win opiera się na wynagrodzeniu, a potem na zbudowanej relacji”*. Co warto jest podkreślenia, według tej wypowiedzi, to nie wysokość pensji jest główną motywacją do zbudowania relacji wygrany-wygrany. Z drugiej strony jest to czynnik, który plasuje się na pierwszych miejscach w ramach badań satysfakcji, a więc można na tym etapie wskazać, iż badany charakter relacji buduje grupa czynników. Respondenci podkreślają, że *„w relacji wygrany-wygrany muszą mieć korzyści dwie strony – pracownik powinien czuć, że to co robi ma sens i jest potrzebne, a organizacja, że ma lojalnego pracownika”*. Inny kierunek wskazany przez respondentów dotyczy relacji w trakcie trwania zatrudnienia i po ustaniu zatrudnienia. *„Istotne jest utrzymanie relacji w trakcie zatrudnienia, ale również po zakończonym zatrudnieniu, jeśli ktoś opuścił firmę ze względu na projekt, a nie na relację, to ma drzwi otwarte do powrotu, takie sytuacje dzieją się coraz częściej”*. Ponadto niejednoznaczna jest kwestia porównania przez respondentów relacji wygrany-wygrany z kompromisem. Z jednej strony pojawiły się wskazania, że relacja wygrany-wygrany to ta, w której *„trzeba spełnić oczekiwania dwóch stron, czyli kompromis”*, inna wypowiedź, że relacja wygrany-wygrany to *„dojście do kompromisu”*, z drugiej zaś strony pojawiła się wypowiedź *„to nie jest kompromis, bo wtedy każda ze stron z czegoś rezygnuje, a w tej sytuacji chcemy osiągnąć, aby nikt nie wychodził z poczuciem, że z czegoś musiał zrezygnować (...) Win-win, jest wtedy kiedy każda ze stron osiągnie takie rezultaty, jak zamierzała”*. Jeden

z ankietowanych podsumowuje: „*jeżeli chcemy budować zdrowe relacje, oparte na partnerstwie, to każdy musi dać coś od siebie, tak aby druga strona mogła czuć, że wychodzi z czymś*”. Inny definiuje relację wygrany-wygrany w następujący sposób: „*chodzi o to, aby to poczucie win-win było stabilne i wzrastała motywacja z dwóch stron, np. pracownik jest zadowolony, zachęcony, zmotywowany do pracy, a pracodawca jest zadowolony, bo pracownik jest zaangażowany i realizuje powierzone zadania*”, jeszcze inny respondent mówi tak: „*wygrany-wygrany jest wtedy, gdy każda ze stron czuje się usatysfakcjonowana, jest brana na poważnie*”.

Podczas analizy danych z wywiadów fokusowych powstały 22 kody odnoszące się do określenia, czym jest relacja wygrany-wygrany. Wszystkie kluczowe składowe wskazane przez respondentów zostały ujęte w ramach poniższej listy. Numery przepisane do pojęć oznaczają, ile razy pojawił się dany wątek w odpowiedziach uczestników wywiadów zogniskowanych:

- zysk po obu stronach – 6
- satysfakcja po obu stronach – 5
- zgoda na ustępstwa – 4
- respektowanie wzajemnych potrzeb – 3
- współpraca, partnerstwo – 3
- zaufanie – 3
- przejrzystość zasad, na jakich oparta jest relacja, znajomość warunków – 3
- osiągnięcie zamierzonych rezultatów – 3
- zbudowanie więzi – 2
- indywidualne podejście do pracownika – 2
- zgodność na poziomie wartości – 2
- wolność decyzji – 2
- uwzględnienie różnych perspektyw – 1
- relacja oparta na otwartości – 1
- poważne traktowanie – 1
- trwałość relacji – 1
- otwartość na przyjęcie alternatywnego rozwiązania, w miejsce oczekiwania, które nie może być spełnione przez jedną ze stron – 1
- bezkonfliktowość – 1

- przynależność do wspólnoty – 1
- docenienie wniesionego wkładu – 1
- nie jest kompromisem – 1
- możliwość prezentowania i realizowania własnych pomysłów – 1

Na podstawie uzyskanych wyników sformułowano następującą **definicję relacji wygrany-wygrany** między pracownikiem a organizacją:

Relacja wygrany-wygrany między pracownikiem a organizacją jest to relacja ukierunkowana na osiągnięcie korzyści i satysfakcji dla obydwu stron. Oparta jest na znanych stronom warunkach i potrzebach, które są wzajemnie respektowane, a także na zaufaniu, współpracy, konsensusie.*

*Szczegółowe wypowiedzi respondentów zawiera załącznik nr 2. Powyższa definicja powstała na podstawie analizy najczęściej pojawiających się wypowiedzi respondentów.

Powyższa definicja w znacznym stopniu pokrywa się z założeniami charakteru wygrany-wygrany uwzględnionego w analizie literatury przedmiotu w odniesieniu do teorii m.in. negocjacji, a także teorii gier. Koncepcje te podkreślają osiągnięcie korzyści przez obie strony wymiany. Ponadto w odniesieniu do negocjacji, literatura wyraźnie wskazuje, iż charakter wygrany-wygrany nie jest kompromisem, co pozwala rozwiązać powyższy dylemat w użyciu tegoż pojęcia w interpretacji relacji wygrany-wygrany (patrz: rozdział 2.3). Ponieważ w dwóch wątkach w wypowiedziach respondentów pojawiło się słowo „kompromis”, a także określenie bliskoznaczne „ustępstwo” nakierowało to badaczkę na uwzględnienie tego aspektu (łącznie ugodowości i kompromisu) w ramach jednego kodu „zgoda na ustępstwa”. Analiza krytyczna literatury przedmiotu przyczyniła się do sformułowania poglądu, że aby relacja wygrany-wygrany mogła zaistnieć, wkład wnieść muszą obie strony relacji, drugim niezbędnym elementem wymiany jest „wzajemność”, która determinuje powstanie korzyści. Badania jakościowe potwierdzają powyższą definicję.

Wyniki badań jakościowych w zestawieniu z dotychczasowym dorobkiem naukowym w temacie relacji wygrany-wygrany w zauważalny sposób pokrywają się. Zdefiniowanie charakteru wygrany-wygrany konkretnie do relacji pracownik-organizacja jednak stanowiło lukę badawczą, którą powyższa analiza wypełnia.

Identyfikatory relacji wygrany-wygrany

W celu znalezienia mierników weryfikujących, czy relacja spełnia kryteria relacji wygrany-wygrany, respondentom zadano pytanie: *Po czym pozna Pan/Pani, skąd będzie Pan/Pani wiedział/a, że relacja ma charakter wygrany-wygrany?* Uczestnicy wywiadu wymienili poniższe komponenty, dzięki którym możliwe jest wskazanie, czy został spełniony oczekiwany poziom relacji. Poniższe kody zostały przyporządkowane do omawianych w trakcie wywiadów wątków. Liczby przy poszczególnych punktach określają, w ilu wypowiedziach pojawił się dany komponent:

- zadowolenie (4), satysfakcja (3) – 7
- osiąganie oczekiwanych celów, zysków, efektów – 5
- zaangażowanie – 4
- otwartość – 4
- transparentność – 2
- mentalny spokój – 2
- zaufanie (przejawiające się również w bezpieczeństwie) – 2
- współpraca – 2
- wiedza w zakresie wzajemnych oczekiwań – 1
- szczerłość – 1
- przywiązanie – 1
- lojalność – 1
- partnerskie traktowanie – 1
- możliwość wyboru – 1
- jakość dostarczanych rozwiązań – 1
- negocjacje, następnie faza relacji – 1
- work-life balance – 1
- trwałość relacji – 1
- zgodność z wartościami (cytując jednego z pracowników: „funkcjonowanie w organizacji w zgodzie z własnymi wartościami”) – 1
- dopasowanie pracownika do organizacji – 1
- przestrzeń do działania – 1
- poczucie celowości działań – 1
- elastyczność – 1

- trzymanie się zasad – 1

Najczęściej pojawiające się odpowiedzi to: **satysfakcja, zadowolenie oraz osiąganie oczekiwanych zysków, celów, efektów**. Część ze wskazanych pojęć jest bliskoznaczna i może dotyczyć tych samych czynników. Respondenci podkreślali, że relacja wygrany-wygrany może również przejawiać się przez: zaangażowanie, otwartość, zaufanie, zapewnienie mentalnego spokoju oraz współpracę. Uczestnicy badania wskazywali także, że transparentność ma dla nich duże znaczenie, cytując jednego z respondentów - „*wiedza na temat wzajemnych oczekiwań oraz warunków relacji*”. Kiedy niektóre cele nie mogą być zrealizowane, wiedza i przejrzystość dotycząca zasad współpracy powodują, że uczestnicy badań zachowują poczucie relacji wygrany-wygrany.

Bazując na części teoretycznej, analizie literatury przedmiotu, która **satysfakcję i zadowolenie stron formułuje jako mierniki w procesie wymiany, przyjmuje się, że** występująca spójność z wypowiedziami respondentów podtrzymuje je jako główne indykatory relacji wygrany-wygrany⁴¹³. W nawiązaniu do teorii satysfakcji za P.M. Blau warto jeszcze raz podkreślić, iż satysfakcja jakiej doświadczają ludzie w procesie wymiany, zależy zarówno od oczekiwań jak od rzeczywistych korzyści, jakie strony zyskują⁴¹⁴. Uczestnicy badań potwierdzają, iż relację wygrany-wygrany rozpoznają dzięki „osiągnięciu oczekiwanych celów, zysków, efektów”. Realizacja wzajemnych oczekiwań we współpracy pracownika i organizacji jest integralną częścią satysfakcji, a jej poziom stanowi miernik natężenia badanego zjawiska.

Wstępna weryfikacja (przed badaniami ilościowymi), występowania w sektorze informatycznym relacji o charakterze wygrany-wygrany

Kolejne pytanie skierowane do respondentów miało na celu potwierdzenie, czy relacje wygrany-wygrany występują w organizacjach z sektora informatycznego. Dokładna analiza tego zagadnienia pojawi się w rozważaniach dotyczących badań ilościowych.

⁴¹³ Zgodnie z wnioskami przedłożonymi w części teoretycznej pojęcia: satysfakcja i zadowolenie używane są zamiennie (patrz: rozdział 4.1).

⁴¹⁴ Blau P.M., *op. cit.*

Na pytanie: *Czy według Pana/Pani w organizacjach z sektora informatycznego funkcjonują relacje pracownik-organizacja, które można nazwać wygrany-wygrany? Jeśli nie, to po czyjej stronie jest przewaga?* – respondenci w większości odpowiadali – tak, funkcjonują. Argumentowali, że jest to branża ukierunkowana na pracownika, jednak zależy to od wielu czynników takich, jak:

- typ osobowości pracownika i pracodawcy, w tym postawa każdej ze stron,
- podejście przełożonego, który występuje w roli reprezentanta organizacji,
- zajmowane stanowisko w organizacji – z wypowiedzi respondentów wynika, iż osoby pracujące na specjalistycznych stanowiskach informatycznych, technicznych są w sytuacji uprzywilejowanej w porównaniu do osób pracujących w rolach nietechnicznych,
- relacje z klientem, który ma znaczący wpływ na to, jak organizacja jest postrzegana przez pracownika.

Sektor informatyczny, stawia przed menedżerami większe wyzwania, niż inne branże, ponieważ wymusza na kierownikach większą dbałość o pracowników zatrudnionych w organizacji. Na rynku pracy pracownik może z łatwością znaleźć wiele ogłoszeń, dzięki którym jawią się przed nim szerokie perspektywy rozwoju oraz możliwości podjęcia zatrudnienia. Większa konkurencja powoduje wyższy poziom starań organizacji o zatrudnionych oraz kandydatów. Respondenci w badaniach potwierdzają, że cenią „możliwość wyboru” oraz „wolność”, które to cechy pozwalają budować długoterminowe relacje. Perspektywa podejmowania własnych, niezależnych decyzji pozwala na utrzymanie relacji z pracownikiem także wraz z końcem zatrudnienia, po zakończonej współpracy. Na rynku informatycznym coraz popularniejsze stają się tzw. „transfery”, czyli sytuacje, w których pracownicy przemieszczają się swobodnie od jednego pracodawcy do drugiego, a także powracają, wraz z pojawieniem się ciekawych perspektyw i projektów do byłych pracodawców⁴¹⁵. Podstawą ponownego zatrudnienia pracownika u byłego pracodawcy stanowią dobre relacje, zbudowane podczas okresu poprzedniego zatrudnienia.

⁴¹⁵ Obserwacje badaczki – dane z kilku z przedsiębiorstw z sektora informatycznego, które brały udział w badaniu.

Jeden z respondentów wskazał, iż relacja wygrany-wygrany nie zawsze będzie miała charakter stały i należałoby zauważyć różnicę pomiędzy sytuacją wygrany-wygrany a relacją o tym charakterze. Wskazał on, że:

- sytuacja wygrany-wygrany – wydarzenia, na które należy reagować odpowiednio, aby budować relację,
- relacja wygrany-wygrany – jest kształtowana poprzez sytuacje i sposób podejścia.

Interpretować powyższy podział można następująco, na zbudowaną relację składa się szereg sytuacji, w trakcie zatrudnienia pracownika w organizacji, które wpływają na charakter relacji. Sytuacje te, to np. rozmowy menedżera z pracownikiem, spotkania negocjacyjne, oceny pracownicze. Wszystkie interakcje, które mają wpływ na wzajemne postrzeganie relacji przez strony. Stąd sytuacja będzie pojęciem węższym od relacji. Pozytywne, bądź negatywne rozwiązanie sytuacji, będzie oddziaływać na poziom zadowolenia w relacji.

Respondenci podkreślają przewagę sektora informatycznego w porównaniu z innymi branżami jeśli chodzi o poziom satysfakcji z pracy i częściej występującego charakteru wygrany-wygrany w relacji pracownik-organizacja. Z wypowiedzi trzech osób, które brały udział w badaniu i przebranżowiły się, wynika, że relacje w badanym sektorze są dla nich bardziej korzystne na tle innych branż. Ponadto respondenci wypowiadali się następująco na temat sektora IT: „*Jest to przyjaźniejsza branża dla pracownika.*”, „*Ja mam w sobie pokorę, że pracuję w branży IT, w innych branżach nie ma takich benefitów.*”, „*Na pewno jest łatwiej znaleźć charakter win-win w branży IT (...) tu jest rynek pracownika. (...) ten rynek jest ciągle otwarty i można przebierać wśród ofert.*”. Przedstawione wypowiedzi potwierdzają wyniki raportów branżowych⁴¹⁶ prezentowanych w niniejszej pracy i podkreślają silne nastawienie pracodawców na pracownika, kształtowanie pozytywnych relacji poprzez dostępne benefity, ale także dużą konkurencję wśród pracodawców na rynku pracy.

⁴¹⁶ Przykładowe raporty:

Raport: *Przyszłość rynku pracy*, https://startdokariery.pl/wp-content/uploads/2018/05/Raport_Aktywni_Przyszlosc_Rynku_Pracy.pdf. (dostęp 1.05.2018).

Raport: *Prognozy przyszłości – OLX Praca. Know How 2021*, <https://praca.olx.pl/rekruter/post/tendencje-i-zjawiska-na-ryнку-pracy> (dostęp 8.12.2020).

Raport: *Rok wykorzystanych szans. Rynek pracy IT i SAP 2022*, <https://www.awareson.com/getthereport/> (dostęp 31.12.2021).

Czynniki istotne dla zbudowania relacji pracownik-organizacja o charakterze wygrany-wygrany

W celu wyłonienia listy czynników, które posłużą do stworzenia modelu relacji wygrany-wygrany zapytano respondentów - *Jakie czynniki z perspektywy pracownika, a jakie z perspektywy pracodawcy są kluczowe dla budowania relacji wygrany-wygrany?* Czynniki te podzielono na grupy dotyczące trzech aspektów:

- nieformalnych, tzw. miękkich aspektów, czynników psychologicznych, społecznych, relacyjnych,
- formalnych, m.in. prawnych, dotyczących stosunku pracy, ekonomicznych, spisanych norm w organizacji,
- czynników związanych z wykonywaną pracą, w tym z miejscem pracy, narzędziami pracy, technologiami, realizowanymi projektami.

Powyższe grupy czynników zostały przyjęte przez autorkę na podstawie analizy literatury przedmiotu. Relacje pracownik-organizacja odnoszą się do zależności w wymiarze mikro, co odzwierciedla ujęcie w tym obszarze kontraktu psychologicznego, postrzeganego wsparcia organizacyjnego oraz zaangażowania, a więc nieformalnych aspektów zatrudnienia. Kolejny wymiar relacji pracownik-organizacja, nazywany makro, to stosunek pracy⁴¹⁷, a więc obszar związany z aspektami formalnymi. Ograniczenie badań do tych dwóch wymiarów na przykładzie badań pilotażowych pokazało, iż brakuje danych związanych stricte z wykonywaną pracą. Stąd dodanie trzeciej grupy czynników celem uzupełnienia badań i omówienia ich całościowo. Pojęcia takie jak kontrakt psychologiczny, postrzegane wsparcie organizacyjne lub wymiar mikro i makro relacji pracownik-organizacja, mogłyby spotkać się z niezrozumieniem ze strony respondentów. Zostały więc one na potrzebę badań zamienione na pojęcia powszechnie używane.

Załącznik nr 2 zawiera wybrane wypowiedzi respondentów (istotne z perspektywy badania), na podstawie których przygotowane zostały kody, które następnie pomogły w zbudowaniu listy czynników determinujących relację pracownik-organizacja (patrz: tabela 12).

⁴¹⁷ Eldor L., Vigoda-Gadot E., *op. cit.*, s. 526-552.

W opracowaniu uwzględnione jest również psychologiczne wzmocnienie, które nie jest poruszane w niniejszej pracy ze względu, iż jest to obszar najrzadziej omawiany w literaturze w zakresie relacji pracownik-organizacja oraz dotyczy zagadnień, które wymagają wiedzy z dyscypliny psychologia.

Kolumna „Czynniki istotne dla pracownika” w tabeli 12 ujmuje odpowiedzi zarówno pracowników, jak i menedżerów. Kierownicy wskazali dodatkowo aspekty istotne dla pracowników z ich punktu widzenia. Elementami istotnymi dla pracowników są ich oczekiwania w stosunku do pracodawcy, jakie korzyści organizacja powinna im zapewnić. Często w ramach oczekiwań pracowników pojawiało się odniesienie do bezpośredniego przełożonego lub do zespołu, w którym pracują respondenci. Tożsame podejście prezentuje kolumna „Czynniki istotne dla organizacji”, uwzględniając aspekty ważne dla przedsiębiorstw wskazywane przez obie strony wymiany.

Kolumna „Czynniki istotne dla organizacji” to zbiór oczekiwań organizacji w stosunku do pracownika. Rysuje się tutaj również istota składników, które zapewnia i kontroluje sama organizacja. Respondenci uznali, że określone podejście firmy do aspektów formalnych, procedur, ram, w jakich poruszają się uczestnicy przedsiębiorstwa mogą potwierdzić lub nie charakter relacji wygrany-wygrany. Taka perspektywa oznacza, że znaczący wpływ na budowanie tego rodzaju relacji ma organizacja i kształtowana przez nią polityka zarządzania, kultura organizacyjna oraz inne warunki. Budowa tych czynników pozostaje po stronie firmy, co nawiązuje do wniosków ujętych w części teoretycznej niniejszej pracy (patrz: rozdział 2.3). Tylko w określonym środowisku biznesowym możliwe jest budowanie relacji wygrany-wygrany, a sama organizacja jest stroną, która może zaproponować rozwiązania organizacyjne wspierające budowanie pożądanej relacji.

Tabela 12. Czynniki warunkujące zbudowanie relacji wygrany-wygrany

	Czynniki istotne dla pracownika	Czynniki istotne dla organizacji
Czynniki formalne	➔ elastyczne podejście do form⁴¹⁸ zatrudnienia ➔ elastyczne podejście do czasu pracy ➔ procedury ➔ przejrzystość umów ➔ jasne zasady współpracy ➔ bezpieczeństwo zatrudnienia	➔ brak nadmiernej formalizacji ➔ elastyczne podejście do form zatrudnienia ➔ elastyczne podejście do czasu pracy ➔ procedury ➔ przejrzystość umów ➔ jasne zasady

⁴¹⁸ W załączniku nr 2 w ramach kodów w zakresie czynników formalnych pojawia się składnik „forma zatrudnienia”. Zauważyć można różne preferencje respondentów w tym zakresie, jedni wskazują na preferencję posiadania umowy o pracę, inne osoby wołały B2B, dla jeszcze innych osób znaczenie ma elastyczność w tym zakresie, stąd badacz przyjął jako czynnik „elastyczne podejście do form zatrudnienia”. Tożsama sytuacja pojawiła się w przypadku czasu pracy. W kodach w załączniku nr 2 pojawia się „określony czas pracy”, ale z racji na różne preferencje respondentów w tym zakresie, uwzględniony został czynnik „elastyczne podejście do czasu pracy”.

	→ przywileje wynikające z umowy o pracę (m.in. urlop, godziny pracy) → zdefiniowanie zakresu obowiązków na danym stanowisku pracy → nazewnictwo stanowisk → sprawiedliwe traktowanie → benefity → integracja z organizacją - wydarzenia → dofinansowanie aktywności poza godzinami pracy → możliwość rozwoju → działania CSR → wdrożenie pracownika → wynagrodzenie → premie → zdefiniowanie ścieżki kariery i awansów	→ umowy lojalnościowe (zapewniające stabilność zatrudnienia) → zadaniowy system pracy → zakresy działań → wyszkolona kadra pracowników i menedżerów → prawa kulturowe i etyczne → zysk organizacji → rozwój firmy → realizacja celów → jakość pracy → wywiązywanie się z warunków umowy → wykonywanie zadań w budżecie → wywiązywanie się z obowiązków → gotowość do pracy → symetryczność, transparentność, przejrzystość warunków i ustaleń → umowy i zawarte w nich zapisy zapewniające bezpieczeństwo → precyzyjne zasady przyznawania uposażenia
Czynniki nieformalne	→ szczerość → zaufanie → otwartość → współpraca → uczciwość → osiąganie wspólnych celów → atmosfera w pracy → postawa menedżera → wsparcie → szacunek → jasna komunikacja → feedback → integracja pracowników → pomoc poza pracą → respektowanie oczekiwań → uznanie, docenienie → brak konfliktów, szybkie rozwiązywanie powstałych → pozytywne nastawienie → relacje międzyludzkie → transparentność → mentoring → zadowolenie z pracy → dobrostan → wyrozumiałość → elastyczność w podejściu do spraw pracowniczych	→ szczerość → zaufanie → otwartość pracownika → współpraca → uczciwość → osiąganie wspólnych celów → atmosfera w pracy → postawa pracownika → zaangażowanie → lojalność → samodzielność → identyfikacja z firmą → budowanie dobrych relacji z klientem → możliwość polegania na pracowniku → werbalizacja problemów → zespół na którym można polegać → elastyczność
Czynniki związane z	→ elastyczność w zakresie miejsca wykonywania pracy → swoboda w działaniu → dojazd do pracy → lokalizacja biura	→ terminowość → realizowanie zadań terminowo, w określonym budżecie i dobrej jakości → feedback od pracownika

wykonywaną pracą	➔ sprzęt potrzebny do pracy ➔ nowoczesne technologie ➔ możliwość skorzystania z parkingu ➔ biuro zapewniające pokoje projektowe i własne biurko ➔ zadania dopasowane do kompetencji ➔ jasno określony zakres zadań ➔ przejrzyste określone zasady rozliczania zadań ➔ gotowość do poświęcenia czasu przez przełożonego ➔ interesujące obszary w ramach wykonywanych zadań ➔ przestrzeń do popełniania błędów ➔ wsparcie przy rozwiązywaniu problemów ➔ work-life balance ➔ samodzielność w działaniu	➔ odpowiedzialność za powierzone zadania ➔ wiedza i kompetencje pracownika w zakresie wykonywanych zadań ➔ raportowanie ➔ sumienność w wykonywaniu zadań ➔ proaktywność ➔ gotowość do podejmowania wyzwań ➔ umiejętności pracownika ➔ efektywność pracownika ➔ chęć niesienia pomocy w ramach zespołu
---------------------	--	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań jakościowych

Powyższy podział wynika z wypowiedzi respondentów, które zostały pogrupowane przez badaczkę. Niektóre z elementów były wskazywane przez respondentów w odniesieniu do każdej z grup czynników, stąd należy wskazać, że części składowych mogłaby odpowiadać kilku grupom. Natomiast przyjęta została przez badaczkę struktura podziału według kwalifikacji wskazanej we wstępie podrozdziału.

Wśród czynników formalnych, w wypowiedziach pracowników, jako te o największym znaczeniu pojawiały się: wynagrodzenie, forma zatrudnienia oraz sposób wdrożenia pracownika. Respondenci oczekują przejrzystych zasad i transparentności podczas przedstawiania im warunków zatrudnienia i pracy. Te mogą być zawarte w regulacjach wewnętrznych i umowach, które powinny być według uczestników badań jasne i sprawiedliwe. Wyróżniony został przez ankietowanych również rozwój pracownika – zakres szkoleń, ścieżek kariery i dróg awansu.

Czynniki wskazywane najczęściej przez pracodawców i menedżerów w obszarze formalnym dotyczyły także aspektów umownych. W tym specyficznych umów gwarantujących stabilność zatrudnienia pracowników, ograniczających ryzyko odejścia pracownika do firmy konkurencyjnej. Pracownik odchodząc z firmy zabiera ze sobą często unikatową wiedzę nabytą u pracodawcy. Ankietowani menedżerowie podkreślali podczas wywiadów także rosnące znaczenie określonych zasad współpracy, zawartych w umowach oraz reguł wspierających w egzekucji zadań powierzonych pracownikom.

Wśród czynników formalnych respondenci wymienili także ważne dla nich, cytując jednego z respondentów: „*symetryczność, transparentność, przejrzystość w zakresie ustaleń*”, co przekłada się na oczekiwania w ramach powyżej wskazanych aspektów. Wiele z wskazanych czynników w tej grupie było przytaczanych przez obie strony wymiany, jako te zabezpieczające pracownika oraz organizację i dające poczucie przejrzystości zasad funkcjonujących w przedsiębiorstwie.

Czynniki nieformalne najczęściej wymieniane przez pracowników to jasna komunikacja, pozytywna atmosfera pracy oraz uznanie i docenienie przez przełożonego. Ponadto podano również istotne dla nich: szacunek, wsparcie, postawa przełożonego. Natomiast pracodawcy najczęściej wymieniali: zaangażowanie pracowników, elastyczność, samodzielność, odpowiedzialność. Pojawiło się wiele czynników w tej kategorii istotnych zarówno dla pracowników jak i organizacji w tym: szczerść, zaufanie, otwartość, współpraca, uczciwość, wspólne cele, atmosfera w pracy.

Dodatkowo weryfikowane podczas wywiadów fokusowych były czynniki związane z wykonywaną pracą. W tym zakresie respondenci wskazywali czynniki, które pokrywały się częściowo z omawianymi wśród elementów formalnych i nieformalnych. Podkreślali natomiast również takie aspekty jak elastyczność co do miejsca wykonywanej pracy, a także czasu (element ten pojawił się również wśród czynników formalnych). Ponadto pracownicy wskazywali na czynniki związane z biurem, jego lokalizacją oraz przestrzenią dookoła oraz wewnątrz biura. Jako istotny aspekt pojawił się również sprzęt, z którego pracownicy korzystają w ramach codziennej pracy, np. komputer. Podczas tego pytania ponownie został poruszony temat przejrzystości zasad współpracy, ale został rozszerzony o kolejne elementy dotyczące zakresu obowiązków, rozliczenia wykonanych zadań oraz ich oceny. Pracownicy odważnie przedstawiają swoje oczekiwania co do wsparcia ze strony bezpośrednich przełożonych, a także przestrzeni na popełnianie błędów, wierzą bowiem, że dzięki takiej atmosferze i kulturze organizacyjnej mogą się szybciej rozwijać. Również sami menedżerowie wskazują, że istotne jest: „*danie pracownikowi przestrzeni na popełnianie błędów, stanowi to poduchę bezpieczeństwa dla pracownika wskazywaną przez menedżera. Jeśli pracownik popełni błąd to lepiej, żeby o tym powiedział i to nie jest tak, że wyciągnięte zostaną konsekwencje, tylko dostanie wsparcie, żeby rozwiązać problem i nauczyć się na następny raz*”. Ponadto pracownicy oczekują również elastyczności i wyrozumiałości ze strony pracodawcy w kwestii work-

life balance, ma to zapewnić zdrową równowagę pomiędzy dynamicznym rozwojem zawodowym pracownika a jego życiem prywatnym.

Wśród aspektów związanych z wykonywaną pracą istotnych dla pracodawców ze strony respondentów-menedżerów znalazły się stwierdzenia takie jak to: „*oczekuję realizacji pracy w określonym czasie, budżecie i jakości*”. Ostatni z elementów – jakość obok sumienności był wybierany jako jeden z najczęstszych w ankietach menedżerów. Ponadto istotne dla menedżerów reprezentujących pracodawców były: wysoka jakość raportowania, odpowiedzialność pracowników za powierzone zadania, wiedza w zakresie wykonywanej pracy, gotowość do podejmowania wyzwań oraz proaktywność.

Powyższa analiza prezentuje czynniki wskazywane najczęściej przez respondentów. Natomiast na zakończenie wywiadów fokusowych respondenci zostali dodatkowo poproszeni o wskazanie z wszystkich trzech kategorii (czynników nieformalnych, formalnych, związanych z wykonywaną pracą) tych czynników, które są w ich ocenie **kluczowe dla zapewnienia charakteru relacji wygrany-wygrany**. Poniższa lista prezentuje te aspekty:

- zaufanie,
- transparentność,
- zaangażowanie,
- uczciwość,
- jasne zasady (w tym jasne wytyczne w zakresie polityk wewnątrzorganizacyjnych, np. polityki rozwoju),
- szacunek,
- sumienność (rzetelność),
- otwartość,
- wzajemne zrozumienie,
- elastyczne podejście,
- wzajemne wsparcie,
- umowa transparentna i symetryczna,
- jasno określony zakres obowiązków na danym stanowisku.

Wielokrotnie w wypowiedziach respondentów padały określenia nawiązujące do: zaufania, transparentności, zaangażowania, uczciwości. Większość czynników wskazywanych przez jedną ze stron odnajdywało odzwierciedlenie w oczekiwaniach

drugiej strony wymiany. Natomiast w kontekście oczekiwań samego pracownika częściej padało sformułowanie, iż oczekiwania zależą od indywidualnych preferencji pracownika. Jeden z respondentów wyjaśnia, iż wszystkie aspekty wskazane w trakcie wywiadu są istotne, ale w różnym stopniu „...i technikalnia, narzędzia i psychologiczne aspekty, które często wpływają na zaangażowanie oraz motywację. Myślę, że wszystkie w jakiejś części”, inna osoba zaznaczyła, że powinien to być „zbiór, który współdziała”. Ponadto wśród najważniejszych aspektów wśród ankietowanych pracowników znalazły się: elastyczne podejście organizacji do spraw pracowniczych, wynagrodzenie, czy też autonomia i odpowiedzialność pracownika w działaniu. Dla organizacji z kolei wśród najistotniejszych czynników wskazywano – efektywność pracownika i poziom jakości realizacji powierzonych mu zadań.

Podsumowując, czynniki które dla respondentów zarówno po stronie pracownika jak i po stronie organizacji miały największe znaczenie dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany to: **zaufanie, transparentność, zaangażowanie i uczciwość**. Powyższe czynniki określają wzajemne oczekiwania stron relacji pracownik-organizacja. Według wyników badań jakościowych budowanie relacji o charakterze wygrany-wygrany uwzględnia dążenie do współpracy pełnej zaufania, przejrzystości, zaangażowania oraz uczciwości, zarówno w ramach relacji formalnej, jak i w zakresie niespisanych oczekiwań stron. Niniejszy podrozdział realizuje cel badań jakościowych, określając czynniki, na podstawie których stworzone zostanie narzędzie służące do zbudowania modelu wygrany-wygrany w ramach badań ilościowych.

Wstępna lista czynników formujących relację pracownik-organizacja o charakterze wygrany-wygrany sformułowana w fazie badań jakościowych (badania fokusowe) poddana została weryfikacji w badaniu ilościowym (ankietowym).

6.2.3. Kształtowanie relacji wygrany-wygrany w perspektywie uczestników zogniskowanych wywiadów grupowych

Niniejszy podrozdział prezentuje obraz badanego zjawiska w odniesieniu do badań jakościowych, jednocześnie wskazując pierwsze rekomendacje dla przedsiębiorstw sektora informatycznego w zakresie budowania relacji wygrany-wygrany. Wyniki pogrupowane zostały w ramach kilku przewodnich tematów, które zarysowały się na poziomie analizy wyników wywiadów fokusowych.

Relacja dopasowana do cyklu życia pracownika w organizacji

Na podstawie wyników badań jakościowych wnioskować można, że relacje o charakterze wygrany-wygrany mogą występować w organizacji przy spełnieniu warunków m.in. o transparentności w zakresie ustaleń pomiędzy pracownikiem a organizacją, wzajemnej uczciwości i zaangażowaniu ze strony pracowników i organizacji, a także zaufaniu. Niezwykle istotną rolę w tym procesie odgrywa wiedza dotycząca wzajemnych oczekiwań stron relacji, spisanych w formie wewnętrznych zasad w organizacji, umów, opisów stanowisk, regulaminów itp. lub wypowiedziana na poziomie ustaleń wewnętrznych, czy podczas rozmów okresowych z pracownikami. Zarówno dla zatrudnionych jak i dla zarządzających organizacją, wewnętrzne regulacje przyjęte przez firmę odgrywają ważną rolę. Stanowią narzędzie do kształtowania relacji pracownik-organizacja. Wśród narzędzi formalnych wpływających na tę relację uczestnicy wywiadów (pracownicy i menedżerowie) pośrednio lub bezpośrednio wymieniali:

- 1) Onboarding (wdrożenie) – ustrukturyzowany proces wdrożenia pracownika w organizację.
- 2) Określenie jasnych zasad dotyczących zatrudnienia – w zakresie formy zatrudnienia, czasu, miejsca pracy. Przy wskazaniu, że im większa elastyczność pracodawcy, tym większe jest zadowolenie pracowników oraz tym większej efektywności pracodawca może oczekiwać od pracowników. Istotne są również, przejrzyste zapisy w umowach z pracownikami.
- 3) Określony system rozwoju – w szczególności w zakresie szkoleń, ścieżek kariery, możliwości awansów poziomych i pionowych.
- 4) Świadczenia pozapłacowe oraz aktywności integrujące z organizacją – benefity, nagrody, wydarzenia integracyjne dla pracowników, wydarzenia z zakresu CSR oraz inne dodatkowe nieodpłatne świadczenia dla pracowników.
- 5) Polityka płacowa i premiowa – jasno określona, zgodna z trendami na rynku pracy, konkurencyjna.
- 6) Procedury, dokumentacja wewnętrzna – określające jasne zasady współpracy i świadczenia pracy, zapewniające równe traktowanie pracowników, zawierające odpowiednie opisy stanowisk oraz opisujące strukturę organizacyjną firmy.

Powyższe zmienne w zakresie rozwiązań formalnych, istotne z perspektywy pracownika, odnieść można do cyklu życia pracownika^{419,420,421} w przedsiębiorstwie.

Istotnym jest zabezpieczenie relacji pracownik-organizacja w zakresie formalnym na każdym etapie cyklu życia pracownika w organizacji. Relacja z pracownikiem budowana jest od momentu udziału w procesie rekrutacyjnym, przez okres zatrudnienia, aż do jego odejścia z organizacji, a także gdy to możliwe, po rozstaniu. Współcześnie panuje trend na rynku pracy polegający na tym, że pracownicy współpracują z kilkoma przedsiębiorstwami jednocześnie lub pracują w ramach partnerstw między przedsiębiorstwami przy różnych projektach⁴²². Stąd odejście pracownika z danej firmy, nie oznacza końca współpracy, relacji. Byli pracownicy mogą wrócić do organizacji, pracować dla tego samego klienta lub otrzymać prośbę o wydanie opinii na temat byłego pracodawcy od kandydatów ubiegających się o pracę w danej firmie. Badania jakościowe potwierdzają trend powrotów pracowników do byłych pracodawców: *„utrzymanie (...) relacji, w trakcie zatrudnienia, ale również po zakończonym zatrudnieniu, jeśli ktoś opuścił firmę ze względu na projekt, a nie na relację, to ma drzwi otwarte do powrotu, takie sytuacje dzieją się coraz częściej”*. Inny pracownik wskazuje: *„gdy odchodziłam z poprzedniej firmy otrzymałam zielone światło podczas rozmowy końcowej, gdybym kiedykolwiek chciała wrócić. Utrzymuję kontakt przez media społecznościowe z byłymi współpracownikami. Czuję, że mogę wrócić do starej firmy, jeśli tylko pojawi się jakiś interesujący dla mnie projekt. Od moich znajomych z branży słyszę podobne opinie, gdy zmieniają pracę. Wygląda na to, że firmy IT cenią sobie pracowników, z którymi dzielą pozytywne doświadczenia i relację. Mi się to podoba”*. Dla takich pracowników w organizacjach tworzone są programy, na przykład program dla alumnów (w Polsce dla tych programów przyjęło się nazewnictwo z anglojęzycznych uczelni wyższych⁴²³).

⁴¹⁹ Cherep A.V., Helman V.M., Rybalko O.M., *Management employee life cycle of higher education*, Bulletin of Zaporizhzhia National University. Economic sciences, 4 (44), 2019, s. 160-163.

Na cykl życia pracownika w organizacji składają się następujące etapy: 1) pozyskanie kandydatów; 2) rekrutacja; 3) zatrudnienie; 4) rozwój; 5) utrzymanie pracownika w organizacji; 6)rozstanie; 7) program alumni.

⁴²⁰ Fjell S., *The 7 Stages of the Employee Lifecycle and Why They Matter*, <https://www.questback.com/blog/the-7-stages-of-the-employee-lifecycle-and-why-they-matter/> (dostęp 7.03.2017).

⁴²¹ Nagendraa A., *Paradigm shift in HR practices on employee life cycle. Due to influence of social media*, Procedia Economics and Finance, 11, 2014, s. 197-207.

Powyższe źródło wskazuje na następujące etapy cyklu życia pracownika w organizacji: 1) onboarding; 2) orientacja (integracja z organizacją i jej członkami); 3) planowanie kariery; 4) rozwój kariery; 5) wypowiedzenie.

⁴²² Raport: *Badanie społeczności IT 2022*, <https://bulldogjob.pl/it-report/2022/its-here> (dostęp 31.01.2022).

⁴²³ *Słownik języka polskiego PWN*, <https://sjp.pwn.pl/slowniki/alumn.html> (dostęp 12.02.2022).

Polega on na tym, że określone w firmie jednostki dbają o kontakt z byłymi pracownikami oraz promują markę pracodawcy pod kątem tej grupy docelowej. Zjawisko to może być uznane za przejaw relacji o charakterze wygrany-wygrany.

Kiedy regulacje organizacyjne są dostosowane do poszczególnych etapów cyklu życia pracownika w firmie, to przedsiębiorstwa mogą sprawniej współpracować i działać na rzecz rozwoju pracownika. Tym samym pracodawca może zyskać większy wpływ na kształtowanie relacji partnerskiej z pracownikami. W procesie uogólniania i analizy cyklu życia pracownika bazuje się na kryteriach takich jak – jego wiedza i umiejętności, kompetencje i samorozwój, stosunek do własnego rozwoju zawodowego, awansów zawodowych według stanowiska, relacji pracownik-organizacja⁴²⁴.

Przeprowadzone badania jakościowe ukazują, że relacja o typie wygrany-wygrany budowana jest poprzez odpowiednie działania oraz podejście do pracownika we wszystkich etapach jego zatrudnienia w organizacji (oraz po opuszczeniu organizacji). Kształtowana jest przy wykorzystaniu rozwiązań formalnych, ale także, na co zwracali uwagę respondenci, poprzez współpracę opartą na wartościach – zaufaniu, transparentności, zaangażowaniu, uczciwości, szacunku. Postawy pracowników i reprezentantów organizacji powinny być spójne. Zasada wzajemności oparta na wspólnych wartościach zmierza do obopólnych korzyści.

Na podstawie wypowiedzi respondentów można wnioskować, że im dłużej trwa relacja pracownika z organizacją tym znaczenie czynników psychologicznych może wzrastać i mogą ujawniać się wspólnie wyznawane wartości po obu stronach, to z kolei stanowi spoiwo trwałości relacji wygrany-wygrany. Jak każda inna relacja i ta ulega ciągłym przemianom, nie może zatem być mowy o stałym jej charakterze. Wyniki wywiadów zogniskowanych pokazują, że uczestnicy badań wykazywali dwie dominujące sytuacje, w których dostrzegali jak relacja wygrany-wygrany się realizuje. Pierwsza z nich prezentuje przekonanie, że relacja wygrany-wygrany umacnia się wraz ze stażem pracy pracownika w danej organizacji i proporcjonalnym do czasu wzrostem wzajemnego zaufania, a spada na etapie podjęcia decyzji o odejściu z pracy. Nie ma wskazania na winę pracodawcy, często jest to decyzja o uczestnictwie pracownika w innym ciekawym projekcie w firmie konkurencyjnej co przekłada się, np. większe możliwości rozwoju, prestiż zawodowy. Druga perspektywa wskazuje na akceptację przez przełożonych

⁴²⁴ Cherep A.V., Helman V.M., Rybalko O.M., *Management employee life cycle of higher education*, Bulletin of Zaporizhzhia National University. Economic sciences, 4 (44), 2019, s. 160-163.

decyzji pracownika o opuszczeniu organizacji bez względu na staż pracy pracownika w danej organizacji. Ponadto ukazuje postawę otwartą na utrzymanie dobrych relacji z byłym pracownikiem, w tym możliwość powrotu, co stanowi dla obu stron odzwierciedlenie sytuacji wygrany-wygrany.

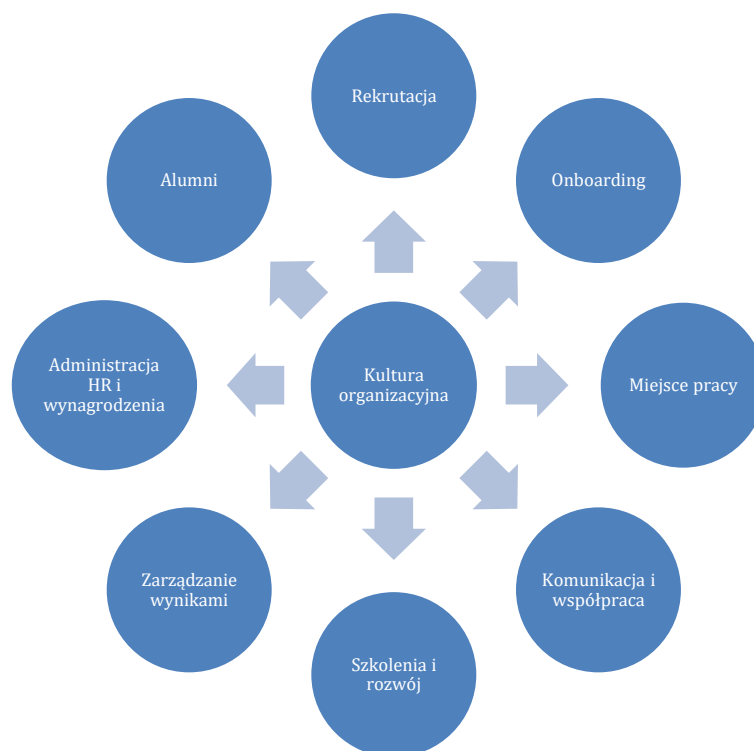
Kultura organizacyjna i wartości sprzyjające kształtowaniu relacji wygrany-wygrany

Kultura organizacyjna ma wpływ na wydajność przedsiębiorstwa, rezultaty działań pracowników, zaangażowanie⁴²⁵, satysfakcję z pracy, a także strategię⁴²⁶, jaką dana firma przyjmie. Ponadto odgrywa ważną rolę w budowaniu i realizowaniu różnych procesów wewnętrznych, np. rekrutacja pracowników, gdyż determinuje wybór kandydatów dopasowanych do danej organizacji i charakteru projektów. Kultura organizacji wyraża się poprzez działania zgodne z wartościami organizacji. Leży ona u podstaw kluczowych decyzji przedsiębiorstw i wpływa na ich kształt na danym etapie rozwoju. Jest niezwykle istotna w kształtowaniu i utrzymywaniu relacji pracownik-organizacja. Znacząco wpływa na zachowania ludzi w organizacji. Dzięki czemu, jeśli wartości składające się na kulturę organizacyjną są dobrze kształtowane oraz efektywnie propagowane, to budowane są pożądane wzorce zachowań i postawy wśród pracowników.

Kultura organizacyjna stanowi podstawę do kształtowania relacji w organizacji, przejawia się na wielu płaszczyznach funkcjonowania pracownika w przedsiębiorstwie od rekrutacji, aż po jego wyjście z firmy. Ma znaczenie dla kształtowania środowiska pracy, wpływa na zasady współpracy i komunikacji. Te zaś, według respondentów, stanowią istotne elementy realizacji strategii wygrany-wygrany w relacji pracownik-organizacja. Ponadto, kultura organizacyjna ma znaczenie dla kształtowania rozwoju pracowników, a także sięga do ustaleń pomiędzy organizacją a pracownikami, co wyraża się chociażby w dokumentach opisujących zakres obowiązków każdej ze stron oraz w warunkach zatrudnienia. Szczególne obszary w organizacji, na jakie kultura organizacyjna ma bezpośredni wpływ, zostały zaprezentowane na rysunku 5.

⁴²⁵ Wziątek-Staśko A., *Kulturowe uwarunkowania poziomu motywacji i zaangażowania pracowników*, Marketing i Zarządzanie, 1 (51), 2018, s. 409-419.

⁴²⁶ Serafin K., *Kultura organizacyjna jako element wspierający realizację strategii przedsiębiorstwa*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 222, 2015, s. 87-100.



Rysunek 5. Wpływ kultury organizacyjnej na działania HR wewnątrz organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Każdy pracownik chce być wysłuchany – budowanie inkluzywnej kultury organizacyjnej*, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/employee-experience/kazdy-pracownik-chce-byc-wysluchany-inkluzywna-organizacja.html> (dostęp 12.07.2018).

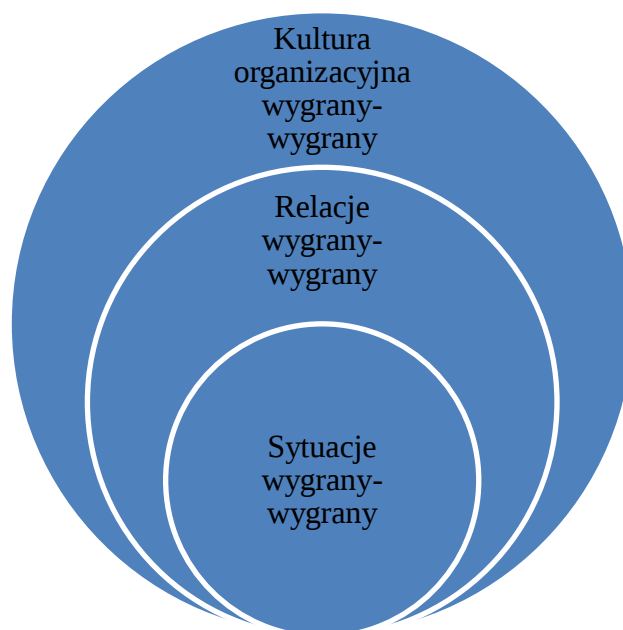
Kluczową rolę w kształtowaniu kultury organizacyjnej odgrywają uczestnicy organizacji⁴²⁷, bo to oni współtworzą jej kulturę, ich wkład to: wykształcenie, doświadczenie, jakość pracy, oczekiwania, potrzeby i wyznawane wartości. Warto te aspekty podkreślić szczególnie w kontekście specyfiki przedsiębiorstw z sektora informatycznego i relacji zachodzących na rynku pracy. Wysokie standardy przedsiębiorstw z branży IT i budowanie silnych fundamentów kulturowych mają na celu utrzymanie stabilności na rynku pracy, który cechuje wysoki poziom zmienności. W warunkach wysokiej konkurencyjności niezwykle ważne jest utrzymanie dobrej atmosfery w organizacjach z sektora informatycznego, co niewątpliwie przyciąga do firm nowych pracowników.

Jednym z elementów kultury organizacyjnej jest atmosfera w organizacji, którą tworzą uczestnicy. Opinia zatrudnionych o atmosferze przekazywana dalej, stanowi dla potencjalnych kandydatów ważne źródło informacji. Pozytywna ocena może zaskarbić

⁴²⁷ Aniszewska G., Gielnicka I., *Firma to ja, firma to my. Poradnik kultury organizacyjnej firmy*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 1999.

dobrą reputację, negatywna zmniejsza ilość napływających aplikacji. Jest to jednocześnie element, za który biorą odpowiedzialność wszyscy uczestnicy organizacji, jak wypowiedział się jeden z respondentów - „za atmosferę każdy po kawałku jest odpowiedzialny, czyli zadowolony pracownik z pracy i dobrze mówiący o pracodawcy”. Dlatego tak ważne jest, aby kształtowanie kultury organizacyjnej było przemyślane, spójne i świadome, w oparciu o wsparcie dla określonych zachowań, postaw, wartości. Nie jest możliwe budowanie relacji wygrany-wygrany pomiędzy organizacją a pracownikiem bez zapewnienia odpowiedniej, sprzyjającej kultury organizacyjnej. Do tego potrzeba szeregu działań i wzajemnych starań.

Poniżej rysunek 6 prezentuje podstawowe założenia kultury organizacyjnej o charakterze wygrany-wygrany.



Rysunek 6. Kultura organizacyjna o charakterze wygrany-wygrany

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań jakościowych.

Na funkcjonowanie ludzi w przedsiębiorstwie składa się szereg sytuacji, które mogą przynieść korzystny lub nie, rezultat dla uczestników organizacji. Te z kolei budują charakter relacji pomiędzy pracownikami a organizacjami. Pielęgnowanie i promowanie w organizacji wartości zgodnych z normami etycznymi i oczekiwaniami stron relacji pracownik-organizacja może wpłynąć na kształtowanie kultury organizacyjnej o charakterze wygrany-wygrany.

Wypowiedzi respondentów prowadzą do wniosku, że aspekty formalne stanowią warunek konieczny relacji wygrany-wygrany, ale niewystarczający. To aspekty

nieformalne, takie jak wartości prezentowane przez organizację mają znaczenie. Respondenci dają pewne rekomendacje, jak dbać o kulturę organizacyjną opartą na wartościach, tych ogólnych jak np. zaufanie, transparentność, zaangażowanie i uczciwość, a także indywidualnych istotnych dla poszczególnych jednostek.

Zwinna metodyka i rola menedżera jako reprezentanta organizacji w procesie kształtowania relacji wygrany-wygrany

Podczas badań jakościowych badana była percepcja badanego zjawiska zarówno pracowników oraz menedżerów występujących w roli reprezentantów organizacji, co pokazało obraz oczekiwań obu stron relacji w zakresie zachowań przejawianych w miejscu pracy.

Zarówno firmy jak i pracownicy oczekują wysokiego stopnia zaangażowania w pracę zespołową innych pracowników oraz działania na rzecz realizacji wspólnych celów. Jeden z menedżerów odpowiedział następująco: *„ktoś kto nie gra win-win, w oczach organizacji gra na siebie, stawia siebie poza zespołem”*. Rola menedżera jest niezwykle ważna w mobilizowaniu pracowników do pracy zespołowej. Praca na rzecz grupy oraz znalezienie balansu pomiędzy celami grupy a celami indywidualnymi pozwala menedżerom i pracownikom tworzyć środowisko o charakterze wygrany-wygrany. W sektorze informatycznym podejście to bliskie jest realizacji zadań w zespołach projektowych, które najczęściej pracują w metodykach zwinnych⁴²⁸, gdzie wspólny cel jest jasno wskazany np. stworzenie określonego typu oprogramowania. Ponadto metodyka ta podkreśla znaczenie: ludzi i interakcji ponad procesy i narzędzia; działającego oprogramowania od szczegółowej dokumentacji; nastawienia na współpracę z klientem niż negocjacje umów; reagowanie na zmiany ponad realizację założonego planu. Założenia tego podejścia skupiają się na realizacji oczekiwań klienta, a także wysokim poziomie „zwinności”, którą inaczej można nazwać elastycznością. Przekłada się to na wzajemne relacje między pracownikami i organizacjami, którzy również oczekują podobnego poziomu podejścia, mocno pro-klienckiego i elastycznego, tożsamego do tego prezentowanego w metodyce zwinnej.

⁴²⁸ Highsmith J., *Agile Project Management – Creating Innovative Products*, Addison – Wesley, Boston 2004.

Wiodącym obecnie trendem w sektorze informatycznym, jest wysoka indywidualizacja potrzeb pracownika. Stąd organizacje wychodzą na przeciw w podobnym zakresie jak usługodawca chcący sprostać potrzebom klienta. Co koresponduje z przytaczaną w części teoretycznej koncepcją ERM (ang. employee relationship management), a więc trendem zarządzania relacjami z pracownikami w ujęciu zbliżonym do CRM (ang. customer relationship management), czyli zarządzania relacjami z klientami. Przejawia się to między innymi w indywidualnym dopasowaniu zadań i obowiązków do umiejętności, talentów, czy osobowości pracownika. Im lepiej pracownik rozumie swoje zadania i obowiązki tym jest bardziej efektywny. W ten sam sposób menedżerowie sugerują wybór ścieżki kariery i programów rozwojowych.

Styl zarządzania w organizacjach zwinnych w przeważającej mierze oparty jest o służebne przywództwo, co łączy się ściśle ze zwinną metodyką zarządzania, gdzie zespoły są samozarządzające. Na termin służebnego przywództwa powołuje się literatura z zakresu zwinnych metodyk, ale sięga on okresu dużo wcześniejszego, gdy w 1970 roku R. Greenleaf przedstawił w swoim eseju podstawy modelu przywództwa służebnego⁴²⁹. Autor wyodrębnił 9 cech lidera służebnego: pragnienie by służyć, słuchanie i zrozumienie, empatia oraz akceptacja, świadomość, dalekowzroczność, samo-regeneracja, konceptualizacja, perswazja oraz odbudowa społeczności. Nadrzędnym celem lidera służebnego jest służenie organizacji, która ma także być podmiotem służącym klientom, pracownikom oraz społeczności. Rezultatem ma być poprawa jakości życia oraz budowanie więcej niż społeczeństwa opiekuńczego. Przywództwo służebne dąży do dbałości o miękkie, psychologiczne, społeczne aspekty relacji pracownik-organizacja. Lider może podejmować stanowcze decyzje, jednak mają służyć one dobru innych, nie mają stanowić potwierdzenia jego siły. Podejście to koresponduje z oczekiwaniami wobec menedżerów w przedsiębiorstwach z sektora informatycznego oraz wypowiedziami badanych kierowników, którzy sami mają świadomość potrzeby ich zaangażowania w budowanie relacji wygrany-wygrany i okazania pełnego wsparcia dla pracowników. Jeden z kierowników uczestniczących w wywiadzie zogniskowanym wskazuje: „Menedżerowie sami od siebie muszą wymagać w relacji z pracownikami. Powinni wspierać pracowników i pełnić rolę służebną, aby budować trwałe relacje”.

⁴²⁹ Greenleaf R., *The servant as leader*, <https://www.greenleaf.org/products-page/the-servant-as-leader>, (dostęp 14.08.2021).

Praca menedżera jest bardziej złożona niż jeszcze 10 lat temu, wymaga się od niego dziś więcej kompetencji miękkich. Sprostanie długiej liście oczekiwań pracowników i realizacja celów organizacji to duże wyzwanie. Ponadto postawa menedżera odzwierciedla stanowisko organizacji, a więc musi być on transparentny w swojej komunikacji. Menedżer jest pośrednikiem a jednocześnie reprezentantem w relacji pracownik-organizacja. Na nim spoczywa brzemień jasnego przekazywania zasad, ustalania szczegółów współpracy.

Z pewnością nie wszystkie przedsiębiorstwa z sektora informatycznego w Polsce pracują w zwinnych metodykach. Jednak bez wątpienia w branży tej panuje powszechny trend pracy, jeśli nie w tzw. czystym Scrum'ie⁴³⁰ (jedna ze zwinnych metodyk pracy), to w oparciu o wybrane zasady zwinnej metodyki. Z tym związane jest promowanie postawy lidera służebnego, a także elastycznego i pro-klienckiego podejścia do pracowników oraz organizacji. Zasady te mają wpływ na kształtowanie środowiska pracy oraz oczekiwań wśród pracowników i przedstawicieli organizacji. Pracownicy dostrzegający korzyści z pracy w organizacjach stosujących podejście zwinne poszukują często firm, które działają na tożsamyh zasadach. Natomiast firmy chcąc być konkurencyjne na rynku pracy starają się wyjść na przeciw tym oczekiwaniom.

Plaszczyzny budowania relacji pracownik-organizacja o charakterze wygrany-wygrany

Środowisko do zaistnienia relacji pracownik-organizacja o charakterze wygrany-wygrany można kształtować na każdym z etapów życia pracownika w organizacji. Od jego wejścia do organizacji aż po zakończenie współpracy. W tworzeniu relacji tego typu sprzyja również otoczenie, mianowicie rynek pracy w znacznym stopniu nastawiony na pozyskanie trudnodostępnej, wyspecjalizowanej kadry. Daje on pracownikowi możliwość wyboru pracodawcy. Dla organizacji oznacza to większe starania o pracownika, przejście z relacji niesymetrycznej opartej na hierarchii do relacji partnerskiej. W tym upatrywać można źródła przeobrażenia się relacji pracownik-organizacja na przestrzeni lat od relacji, gdzie stroną silniejszą była organizacja

⁴³⁰ Hron M., Obwegeser M., *Scrum in practice: an overview of scrum adaptations*, Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences, Hawaii 2018, s. 1-10.

a pracownik zabiegał o zatrudnienie do kształtowania relacji o charakterze wygranej dla obu stron.

Na podstawie przeprowadzonych badań jakościowych, można wskazać najistotniejsze płaszczyzny, o które należy zadbać, aby kształtować relacje wygrany-wygrany. Dotyczą one zarówno rozwiązań formalnych i nieformalnych. Należą do nich:

- 1) Wdrożenie pracownika do organizacji – cytując jednego z respondentów: *„relacje wygrany-wygrany należy wypracować pierwszymi ważnymi działaniami”*. Działania te powinny być spójne z kulturą organizacji. Ponadto powinny zapewnić wszelkie informacje ułatwiające działanie w firmie.
- 2) Umowy dotyczące współpracy – *„symetryczna umowa”* polegająca na zapewnieniu dla stron jasnych zasad, dająca takie same możliwości wyboru każdej ze stron.
- 3) Zasady – precyzyjne, jasne zasady w obszarach kluczowych dla funkcjonowania w organizacji.
- 4) Kultura organizacyjna, wartości – zbudowanie kultury pełnej szacunku, zrozumienia, transparentności, zaufania, uczciwości, elastyczności.
- 5) Wyjście z organizacji – *„możliwość podjęcia decyzji w wolności, daje relację wygrany-wygrany”* rozstanie z pracownikiem powinno opierać się na pełnej transparentności oraz poczuciu, że na etapie zakończenia kontraktu nie musi zakończyć się relacja z pracownikiem.

Warto podkreślić, że wdrożenie pracownika do organizacji ma niezwykle istotne znaczenie, stanowi tzw. pierwsze wrażenie pracownika, na tym etapie kształtuje się jego postrzeganie organizacji, buduje się zaufanie, które jest jednym z kluczowych czynników dla budowania relacji wygrany-wygrany. Dlatego działania związane z wdrożeniem pracownika powinny być skrupulatnie zaplanowane, ze wskazaniem najważniejszego zakresu tematycznego do przekazania oraz wyznaczeniem osób odpowiedzialnych za wsparcie dla nowozatrudnionego pracownika.

Umowy podpisywane w ramach sektora informatycznego pozwalają na wysoki poziom elastyczności co do formy, miejsca wykonywanej pracy, czy też czasu. W większości przypadków podlegają rozliczeniu zadaniowemu, a specyfika pracy nie ogranicza wyboru miejsca wykonywania pracy. Odebranie tych korzyści, bądź podejście

mniej elastyczne w tym zakresie oraz brak rozpoznania standardów rynkowych może doprowadzić do utraty cennych pracowników. Dlatego rekomendowanym jest, aby zadbać o „symetryczność umów”, oznaczającą równomierne rozłożenie praw i zobowiązań dla dwóch stron kontraktu. Dla wielu pracowników, to kluczowy aspekt dla zbudowania partnerskiej relacji.

Wiele organizacji odchodzi od wysokiego stopnia formalizacji poszukując zwinnych rozwiązań co do przedstawienia zasad i reguł w organizacji. Firmy z sektora informatycznego stoją przed wyzwaniem ujęcia przejrzystych procesów odzwierciedlających jednocześnie wymogi prawne i korporacyjne oraz elastyczne podejście i zwięzłą formę dopasowaną do oczekiwań pracowników. W związku z tym, budowanie procesów oraz zasad jest jednym z etapów któremu należy przyjrzeć się szczególnie, gdyż wspierają umocowanie wartości organizacyjnych takich jak, np. poczucie sprawiedliwości, transparentności oraz usprawniają proces komunikacji.

Kolejną płaszczyzną budowania relacji o charakterze wygrany-wygrany jest kultura organizacyjna, która szerzej omówiona została na łamach niniejszej rozprawy. W niej osadzona jest relacja pracownik-organizacja i to ona ma wpływ na jej kształtowanie. Stąd warto zarządzać przez wartości i kształtować zachowania w organizacji.

Ostatnim płaszczyzną, którą należy podkreślić jest faza odejścia pracownika z organizacji. Postrzeganie dotychczas ukształtowanej relacji organizacji z pracownikiem oczywiście ma znaczenie na tym etapie, jednak organizacja może wpływać na postrzeganie firmy na ostatnim etapie poprzez rozmowy z pracownikami, tzw. exit interview (ang. wywiad na zakończenie współpracy), poprzez profesjonalne podejście menedżera oraz personelu, czy sprawność procesu offboarding’owego (ang. proces rozstania z firmą) lub inne aspekty, które sprawiają, że rozstanie będzie profesjonalne i zachowane w ramach przyjaznych relacji.

Podsumowując, wszystkie wyszczególnione elementy są niezwykle istotne w procesie budowania relacji wygrany-wygrany. Natomiast warto pamiętać, że jest to proces, na który wpływ ma wiele zmiennych.

6.3. Czynniki kształtowania relacji pracownik-organizacja o charakterze wygrany-wygrany w świetle badań ankietowych

6.3.1. Czynniki istotne dla zbudowania relacji wygrany-wygrany

Podrozdział ten poświęcony jest analizie wyników badań ilościowych. Zawiera podsumowanie danych szczegółowych zaprezentowanych w *załączniku nr 3 – Badania ilościowe – kwestionariusze ankiet dla pracowników oraz menedżerów (występujących w roli reprezentantów organizacji)* oraz *załącznik nr 4 – Badania ilościowe – analiza statystyczna wyników z kwestionariuszy ankiet dla pracowników oraz menedżerów (występujących w roli reprezentantów organizacji)*.

Badania ilościowe przeprowadzone zostały w średnich i dużych przedsiębiorstwach sektora informatycznego w Polsce. Charakterystykę próby badanej zbiorowości badań empirycznych zawiera tabela 11 zaprezentowana w rozdziale 5.3. W badaniu uczestniczyło 290 respondentów, w tym 229 pracowników oraz 61 menedżerów. 189 respondentów pracuje w działach technicznych m.in. na stanowiskach programistycznych, natomiast 101 osób zatrudnionych jest na stanowiskach nietechnicznych. Większość badanych, to pracownicy zatrudnieni w oparciu o umowę o pracę (189 osób), mniejszość stanowią osoby zatrudnione na kontrakty cywilnoprawne (101 osób), w tym w oparciu o umowę współpracy, a więc posiadający własną działalność gospodarczą.

By uzyskać pełen obraz relacji pracownik-organizacja o charakterze wygrany-wygrany, analizie poddane zostały odpowiedzi zarówno pracowników, jak i menedżerów reprezentujących organizacje. Analiza statystyczna uzyskanych wyników pozwoliła na opracowanie modelu dla relacji pracownik-organizacja o charakterze wygrany-wygrany.

Celem pierwszych pytań w kwestionariuszach ankiet skierowanych do menedżerów (pytania 1-4 w kwestionariuszu ankiety dla menedżera) oraz do pracowników (pytania 1-3 w kwestionariuszu ankiety dla pracownika) była identyfikacja czynników najistotniejszych dla zbudowania relacji wygrany-wygrany. Pytania te zawierały listę czynników stworzoną na podstawie wyników uzyskanych na wcześniejszych etapach postępowania badawczego (w trakcie badań jakościowych). Pracownicy oceniali czynniki/elementy relacji w ramach trzech następujących grup:

- czynniki formalne,

- czynniki nieformalne,
- czynniki związane z wykonywaną pracą.

Elementy te zostały poddane ocenie pracowników na skali od 0 do 5 (od najniższego poziomu do najwyższego poziomu) w dwóch perspektywach (w kwestionariuszu ankiety dla pracownika w pytaniach od 1 do 3 podział na dwie kolumny (patrz: załącznik nr 3)):

- Czy i w jakim stopniu dane czynniki, według respondenta, są **istotne** dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany?
- Jaki jest **poziom zadowolenia** respondenta w obszarze wskazanym w ramach danego czynnika?

Inne grupy czynników wyodrębnione zostały w kwestionariuszu ankiety dla menedżerów wypowiadających się w imieniu organizacji. Ocenie podlegało znaczenie:

- czynników stanowiących oczekiwania w stosunku do pracownika,
- czynników stanowiących narzędzia i działania organizacyjne wpływające na zapewnienie relacji wygrany-wygrany w zakresie formalnym,
- czynników stanowiących narzędzia i działania organizacyjne wpływające na zapewnienie relacji wygrany-wygrany w zakresie nieformalnym,
- czynników stanowiących narzędzia i działania organizacyjne wpływające na zapewnienie relacji wygrany-wygrany w zakresie związanym z wykonywaną pracą.

Menedżerowie występujący w roli reprezentantów organizacji, oceniali powyższe elementy również w zakresie :

- Czy i w jakim stopniu dane czynniki, według respondenta, są **istotne** dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany?

Natomiast w przypadku ankiety dla menedżerów poziom zadowolenia (badany w pytaniach od 1 do 4 w kwestionariuszu ankiety dla menedżera (patrz: załącznik nr 3) obejmował:

- **poziom spełnienia oczekiwań**, a więc w jakim stopniu pracownicy spełniają oczekiwania stawiane przez organizacja (kolumna druga w pytaniu pierwszym w kwestionariuszu ankiety dla menedżerów (patrz: załącznik nr 3),

- **poziom funkcjonowania** narzędzi i działań organizacyjnych w przedsiębiorstwie (kolumna druga w pytaniach od 2 do 4 w kwestionariuszu ankiety dla menedżerów (patrz: załącznik nr 3).

Wiele elementów wskazanych przez menedżerów i pracowników w trakcie badań jakościowych, to czynniki, na których kształtowanie ma wpływ organizacja lub sama wdraża je od podstaw. Są to na przykład określone narzędzia kształtujące procesy w organizacji, wewnętrzne polityki, procedury, składające się na część formalną ujętą w badaniu. Kolejne zmienne, to niesformalizowane działania firmy, przejawiające się poprzez kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa, określone normy, postawy, zachowania, czego odzwierciedlenie odnaleźć można w grupie czynników nieformalnych. Stąd na potrzeby badania, elementy te zostały nazwane **narzędziami i działaniami organizacyjnymi**:

- Narzędzia są to wszelkie regulacje, procesy wewnątrz organizacyjne spisane w formie polityk, regulaminów lub rozwiązania w postaci wdrożonych systemów.
- Działania są to wypracowane rozwiązania w zakresie kultury organizacyjnej, podejścia firmy do określonych sytuacji, a także zachowania ludzi w organizacji.

W pracy w trakcie analizy wyników badań zamiennie używane są pojęcia **potrzeby i oczekiwania** stron relacji pracownik-organizacja, które oznaczają z jednej strony potrzeby pracowników, a z drugiej oczekiwania organizacji.

Ponieważ wiele składowych, podlegających ocenie, jest kształtowanych przez organizację, to czynniki te nie mogą stanowić oczekiwań pracodawcy w stosunku do pracowników. Stąd występują różnice między zbiorami czynników istotnych dla pracowników i menedżerów. Mimo to, tylko nieliczne składowe nie znajdują odpowiedników w obu ankietach. Wybrane oczekiwania stron poddane badaniu prezentuje poniższa tabela 13.

Tabela 13. Oczekiwania stron relacji pracownik-organizacja oraz narzędzia i działania organizacyjne – czynniki istotne dla zbudowania relacji o charakterze wygrany-wygrany

Oczekiwania stron relacji pracownik-organizacja oraz zabezpieczenia organizacyjne		
	Pracownik	Organizacja
	Oczekiwania pracownika	Potrzeby, narzędzia, działania organizacyjne istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany
Czynniki formalne	Wysokość wynagrodzenia	Przejrzystość systemu wynagrodzeń
	Wysokość premii	Przejrzystość systemu premiowego
	Elastyczne podejście do form zatrudnienia	Elastyczne podejście do form zatrudnienia
	Elastyczne podejście do czasu pracy	Elastyczne podejście do czasu pracy
	Stale godziny rozpoczęcia i zakończenia pracy (sporadyczna praca w nadgodzinach)	Stale godziny rozpoczęcia i zakończenia pracy (sporadyczna praca w nadgodzinach)
	Wdrożenie w obowiązki przez organizację	Proces wdrożenia pracownika w obowiązki pracy
	Dostęp do benefitów	Dostęp do benefitów
	Możliwość rozwoju	Możliwość rozwoju
	Przejrzystość ścieżek karier, awansów	Przejrzystość ścieżek karier, awansów
	Przejrzystość procedur i regulaminów organizacyjnych	Przejrzystość procedur i regulaminów organizacyjnych
	Przejrzystość zasad oceny pracowniczej	Przejrzystość zasad oceny pracowniczej
	Przejrzystość zapisów w umowach między pracownikiem a organizacją	Przejrzystość zapisów w umowach między pracownikiem a organizacją
	Przejrzystość w zakresie ustalenia uposażenia, m.in. wynagrodzenie, narzędzia pracy	Przejrzystość w zakresie ustalenia uposażenia, m.in. wynagrodzenie, narzędzia pracy
	Przejrzystość w nazewnictwie stanowisk	Przejrzystość w nazewnictwie stanowisk
	Przejrzystość w ramach podległości w organizacji, w tym raportowania do odpowiedniej osoby	Przejrzystość w ramach podległości w organizacji, w tym raportowania do odpowiedniej osoby
	Dostępność precyzyjnych opisów stanowisk pracy, zawierających zakres odpowiedzialności	Dostępność precyzyjnych opisów stanowisk pracy, zawierających zakres odpowiedzialności
	Przejrzyste określona strategia organizacji	Przejrzyste określona strategia organizacyjna
	Przejrzyste określona misja i wizja organizacji	Przejrzyste określona misja i wizja organizacji
Czynniki związane z wykonywaną pracą	Interesujące obszary/ projekty w ramach wykonywanych zadań	Interesujące obszary/ projekty w ramach wykonywanych usług
	Zadania dopasowane do umiejętności	Zadania dopasowane do umiejętności pracowników
	Przejrzystość zasad rozliczania zadań	Przejrzystość zasad rozliczania zadań
	Zapewnienie przez organizację odpowiedniego sprzętu do pracy	Zapewnienie przez organizację odpowiedniego sprzętu do pracy
	Dostęp do nowoczesnych technologii	Dostęp do nowoczesnych technologii
	Elastyczne podejście do miejsca pracy (praca zdalna vs. praca w biurze)	Elastyczne podejście do miejsca pracy (praca zdalna vs. praca w biurze)
	Łatwy dojazd do pracy	Łatwo dojazd do pracy

	Biuro zapewniające pokoje projektowe i własne biurko	Biuro zapewniające pokoje projektowe i własne biurko
	Biuro z przestrzenią open space	Biuro z przestrzenią open space
	Dostępność parkingu	Dostępność parkingu
Czynniki nieformalne	Przestrzeganie przez organizację norm kulturowych i etycznych	Przejrzyście określone normy kulturowe i etyczne w organizacji
	Działanie firmy zgodne z przyjętymi wartościami organizacyjnymi	Określone kluczowe wartości organizacyjne
	Zapewnienie poczucia stabilności zatrudnienia przez organizację	Podejście zapewniające stabilność zatrudnienia
	Zapewnianie działań wspierających work-life balance przez organizację	Działania zapewniające wsparcie w obszarze work-life balance
	Udzielane wsparcie organizacyjne, np. w sytuacjach trudnych dla pracownika, również poza pracą	Udzielane wsparcie organizacyjne, np. w sytuacjach trudnych dla pracownika, również poza pracą
	Organizowane wydarzenia integracyjne	Organizowane wydarzenia integracyjne
	Udział firmy w akcjach CSR (np. wolontariat, wsparcie fundacji)	Udział firmy w akcjach CSR (np. wolontariat, wsparcie fundacji)
	Dostępność przełożonego, w tym gotowość do poświęcenia czasu dla pracownika	Czynniki pojawiają się poniżej w „Oczekiwaniach w stosunku do pracownika”
	Transparentność i uczciwość działań organizacji	
	Okazywanie wzajemnego szacunku w relacji pomiędzy pracownikiem a menedżerem	
	Szczerość w komunikacji pomiędzy pracownikiem a menedżerem	
	Przejrzystość przekazywanych komunikatów w organizacji	
	Przekazywanie wzajemnie feedbacku między pracownikiem a menedżerem	
	Respektowanie wzajemnych oczekiwań	
	Udzielanie wyrazów uznania, docenienia przez przełożonego	
	Działanie organizacji zapewniające wsparcie w rozwiązywaniu konfliktów	Brak czynnika odpowiadającego
	Wzajemne pozytywne nastawienie w relacji pracownik-pracodawca	
	Przekazywanie wiedzy w ramach organizacji, zbudowane w tym zakresie programy, np. mentoring	
	Pozytywna atmosfera pracy, w tym relacje międzyludzkie w pracy	
	Udzielane wzajemne wsparcie i współpraca w ramach zespołów	
	Działanie nastawione na osiąganie wspólnych celów w organizacji	
	Danie pracownikom przestrzeni do samodzielności w działaniu	
		Czynniki pojawiają się poniżej w „Oczekiwaniach w stosunku do pracownika”

	Danie pracownikom przestrzeni na popełnianie błędów	
		Oczekiwania w stosunku do pracownika
		Wpływ działań pracownika na zysk w organizacji
	Brak czynników odpowiadających wskazanym oczekiwaniom	Wpływ działań pracownika na rozwój firmy
		Wykonywanie zadań przez pracownika we wskazanej jakości
		Wykonywanie zadań przez pracownika w założonym budżecie
		Wykonywanie zadań przez pracownika w terminie
		Zaangażowanie pracownika
		Lojalność pracownika w stosunku do organizacji
		Identyfikacja pracownika z firmą
		Proaktywne podejście pracownika, w tym zgłaszanie pomysłów
		Umiejętność budowania zaufania i utrzymywanie dobrych relacji z klientem
		Realizacja celów biznesowych klientów przez działania pracownika
		Odpowiedzialność pracownika za zadanie
		Wiedza pracownika w zakresie wykonywanej pracy
		Gotowość do podejmowania wyzwań
	Czynniki pojawiają się powyżej w „Czynnikach nieformalnych”	Przestrzeganie przez pracownika norm kulturowych i etycznych
		Działanie pracownika zgodne z wartościami przyjętymi przez organizację
		Dostępność pracownika, w tym gotowość do poświęcenia dodatkowego czasu w celu rozwiązania powierzonych spraw
		Transparentność i uczciwość działań pracownika
		Okazywanie wzajemnego szacunku w relacji pomiędzy pracownikiem a menedżerem
		Szczerość w komunikacji pomiędzy pracownikiem a menedżerem
		Przejrzystość komunikatów przekazywanych przez pracownika
		Przekazywanie wzajemnie rzetelnego feedbacku między pracownikiem a menedżerem
		Respektowanie wzajemnych oczekiwań
		Działanie pracownika prowadzące do rozwiązywania sytuacji konfliktowych
		Wzajemne pozytywne nastawienie w relacji pracownik-pracodawca
		Otwartość pracowników na przekazywanie wiedzy w ramach organizacji

		Umiejętność pracownika budowania pozytywnej atmosfery pracy przez pracownika, w tym relacji międzyludzkich
		Udzielane wzajemne wsparcie i współpraca w ramach zespołów
		Działanie nastawione na osiąganie wspólnych celów w organizacji
		Samodzielność pracownika
		Umiejętność nauki na błędach

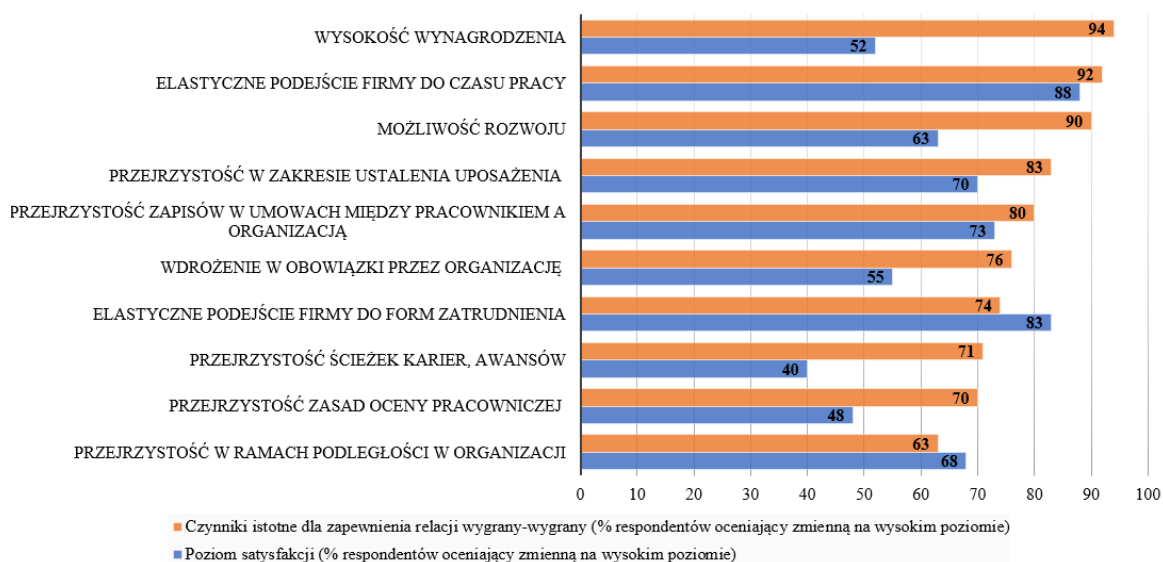
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Uwzględniając zróżnicowane zakresy składowych w ramach narzędzi badawczych dla menedżera i pracownika, na początek poddane analizie zostaną odpowiedzi pracowników. W celu wskazania czynników istotnych dla pracowników oraz menedżerów dla zbudowania relacji wygrany-wygrany, przeprowadzona została analiza statystyczna (załącznik nr 4).

Analiza czynników istotnych dla zbudowania relacji pracownik-organizacja o charakterze wygrany-wygrany – perspektywa pracowników

Poniżej przedstawione zostały wyniki badań ilościowych identyfikujące czynniki istotne dla zbudowania relacji wygrany-wygrany w badanym sektorze. W badaniach podjęto także próbę zweryfikowania poziomu zadowolenia pracowników ze spełnienia oczekiwań w ramach analizowanych czynników. Poniższe wykresy wskazują zarówno znaczenie zidentyfikowanych czynników oraz charakterystykę stanu istniejącego w opinii badanych. W tej części opracowania zaprezentowana została **perspektywa pracowników**. Składniki oceniane przez respondentów jako nieistotne lub o niższym poziomie znaczenia nie zostały uwzględnione w opracowaniu, natomiast zamieszczono je w załączniku nr 4.

Zaprezentowany poniżej wykres 1 dotyczy odpowiedzi pracowników w odniesieniu do grupy czynników formalnych.



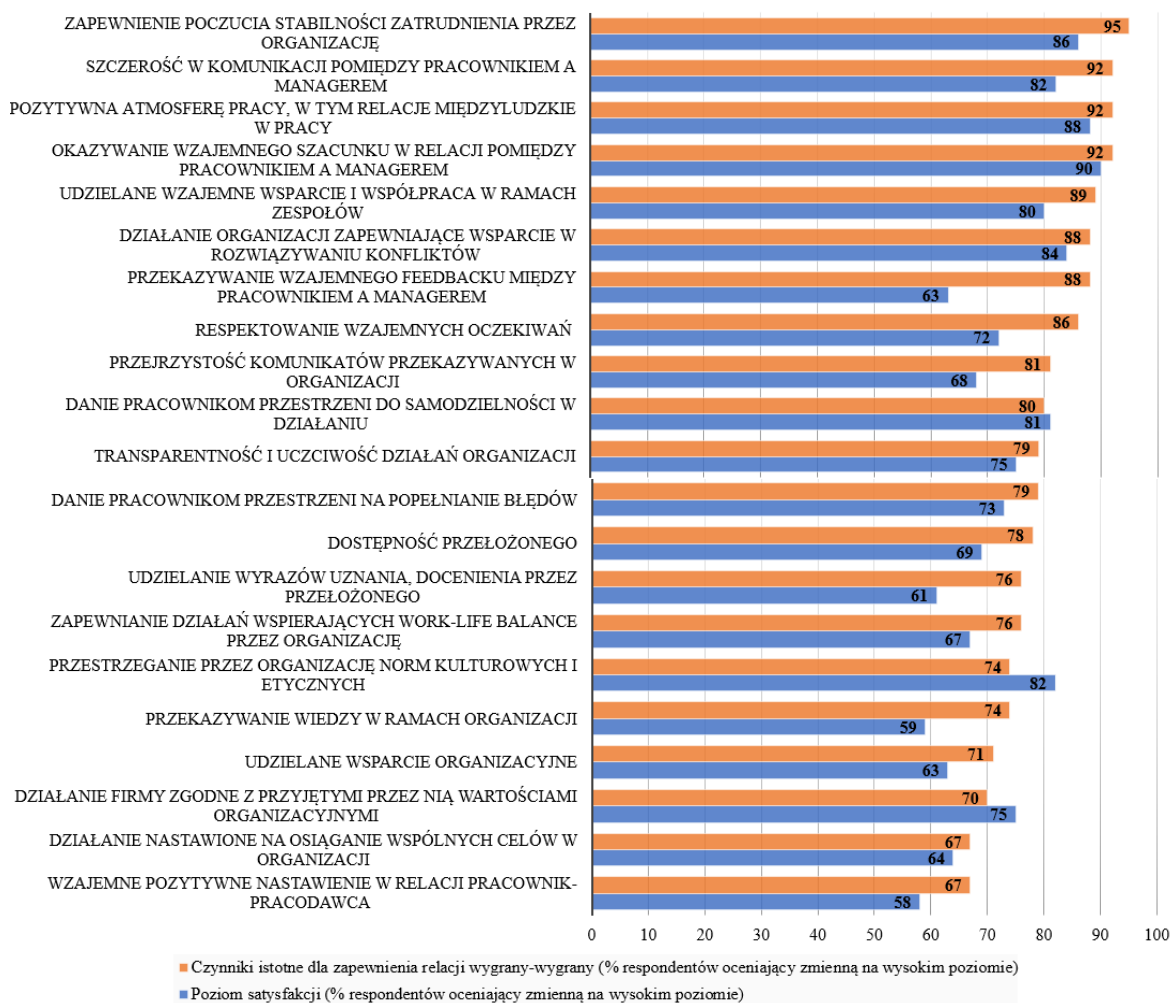
Wykres 1. Czynnik formalny istotny dla zbudowania relacji wygrany-wygrany oraz odsetek respondentów oceniających poziom satysfakcji w ramach zmiennej na poziomie wysokim – odpowiedzi pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

94% respondentów wskazało na **wynagrodzenie jako istotny składnik dla zbudowania relacji wygrany-wygrany**. Warto wskazać, że w trakcie wywiadów fokusowych czynnik ten pojawiał się w odpowiedziach respondentów, jednak nie był najistotniejszy. Na etapie badań jakościowych respondenci częściej wskazywali elastyczne podejście do czasu pracy oraz form zatrudnienia, cechy te również pojawiły się jako istotne statystycznie (patrz: załącznik nr 4, tabela 1,2) dla relacji wygrany-wygrany z perspektywy pracownika. Ponadto warto zwrócić uwagę, że również bardzo wysoko plasuje się składowa możliwość rozwoju zawodowego. Element ten, obok wynagrodzenia jest często wskazywany jako czynnik wpływający na satysfakcję z pracy. Wykres 1 wskazuje także na obecny poziom zadowolenia pracowników, który jest najwyżej oceniany dla aspektów związanych z elastycznością w podejściu do czasu pracy i form zatrudnienia. Warto także zwrócić uwagę, że w ramach elementów, elastyczne podejście firmy do form zatrudnienia oraz przejrzystość w ramach podległości w organizacji, poziom satysfakcji pracowników jest na wyższym poziomie niż oczekiwany.

Następną grupą składowych poddaną analizie były czynniki nieformalne (załącznik nr 4, tabela 3, 4), a więc niespisane elementy mające znaczenie dla stron relacji pracownik-organizacja. Znane są one na poziomie świadomym, ale nieuregulowane w formalnym zakresie. Jeśli zostaną niewypowiedziane przez pracownika, mogą

pozostać w sferze nieświadomości przełożonych. Wśród tych elementów, jako najistotniejsze wskazane przez respondentów zostały składowe zaprezentowane na wykresie 2.



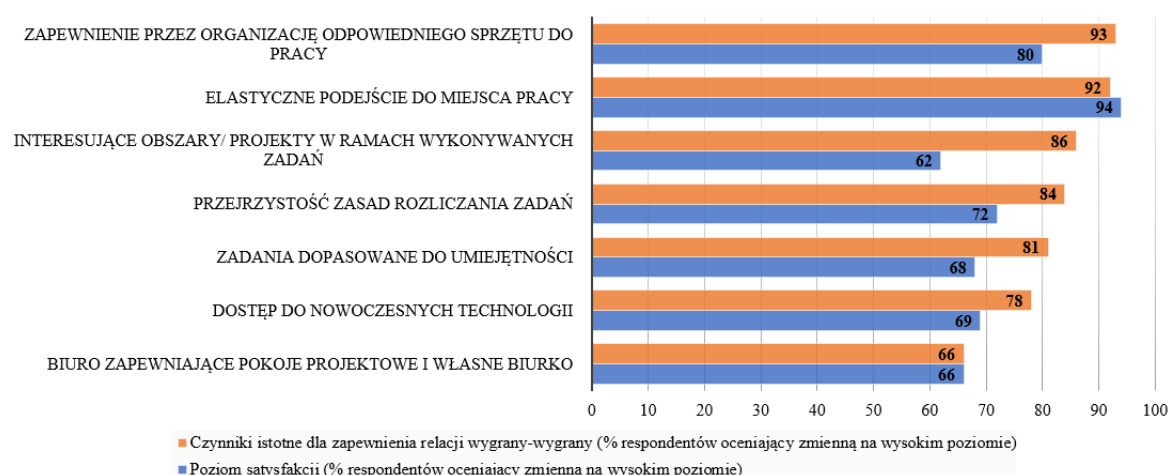
Wykres 2. Czynniki nieformalne istotne dla zbudowania relacji wygrany-wygrany oraz odsetek respondentów oceniających poziom satysfakcji w ramach zmiennych na poziomie wysokim – odpowiedzi pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Prezentowane powyżej wyniki wskazały, że zdecydowana większość elementów została oceniona jako istotna dla zbudowania relacji wygrany-wygrany. Jedynie składowe, takie jak organizowane wydarzenia integracyjne oraz udział firmy w akcjach CSR zostały ocenione niżej, stąd nie zostały ujęte na wykresie 2. Pozostałe czynniki były oceniane wysoko lub bardzo wysoko przez powyżej 65% respondentów. Dane te wskazują, że aspekty nieformalne dotyczące relacji pracownik-organizacja są niezwykle ważne dla zbudowania relacji wygrany-wygrany. Analizując powyższe wyniki, wskazać

można na kluczowe pojęcia pojawiające się w ramach czynników ocenianych na wysokim lub bardzo wysokim poziomie (oceny 4 i 5 na skali Likerta). Elementy oceniane jako istotne przez powyżej 90% respondentów to: **stabilność zatrudnienia, szczerowość w komunikacji, atmosfera, szacunek**, a więc cechy które również często pojawiały się w wypowiedziach respondentów podczas badań jakościowych. Są to również składowe, które zostały ocenione wysoko pod względem satysfakcji pracowników.

Kolejną analizowaną grupą czynników, były elementy związane z wykonywaną pracą. Składniki te, podobnie jak w przypadku czynników nieformalnych, w większości zostały ocenione jako istotne lub bardzo istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany między pracownikiem a organizacją. Ranking najwyższej ocenianych składowych zaprezentowany został na wykresie 3.



Wykres 3. Czynniki związane z wykonywaną pracą istotne dla zbudowania relacji wygrany-wygrany oraz odsetek respondentów oceniających poziom satysfakcji w ramach zmiennych na poziomie wysokim – odpowiedzi pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Respondenci istotnie wysoko ocenili większość powyżej wskazanych badanych zmiennych. Natomiast dwa czynniki osiągnęły powyżej 90% wskazań respondentów, były to zapewnienie odpowiedniego sprzętu do pracy oraz elastyczne podejście do miejsca pracy. Analiza wskazała, że czynniki takie jak, łatwy dojazd do pracy, dostępność parkingu były oceniane niżej przez respondentów. Natomiast składnik biuro z przestrzenią open space był oceniony nisko przez istotną statystycznie większość badanych. Zmienne te nie zostały uwzględnione na wykresie 3. Należy podkreślić również, że poziom satysfakcji respondentów jest najwyższy w obszarze elastycznego podejścia do miejsca pracy, a więc możliwości pracy zdalnej lub z biura zgodnie

z preferencjami pracownika. Obserwuje się wysoki poziom elastyczności w ramach elementów formalnych oraz związanych z wykonywaną pracą w przedsiębiorstwach sektora informatycznego.

Ponadto należy wskazać, że poziom zadowolenia respondentów w ramach powyższych czynników w znacznym stopniu jest niższy, niż poziom oceny tych elementów jako istotnych do stworzenia relacji pracownik-organizacja o charakterze wygrany-wygrany. Jedynymi składowymi ocenianymi wyżej w odniesieniu do poziomu satysfakcji były składowe związane z elastycznością w odniesieniu do miejsca pracy oraz form zatrudnienia, a także przejrzystość w ramach podległości, danie pracownikowi przestrzeni do samodzielności w działaniu, przestrzeganie przez firmę norm kulturowych i etycznych, działanie firmy zgodne z przyjętymi wartościami. Mimo zaobserwowanych różnic w wynikach pomiędzy istotnością czynników, a poziomem satysfakcji, to elementy te oceniane były relatywnie wysoko przez uczestników badania. Można wnioskować, że w badanych firmach z sektora informatycznego oczekiwania pracowników są spełniane oraz występuje wysoki poziom dbałości o relacje pracownik-organizacja, w tym o aspekty formalne, nieformalne tzw. „miękkie”, również ważne jest zapewnienie pracownikom odpowiednich warunków projektowych i technicznych do pracy.

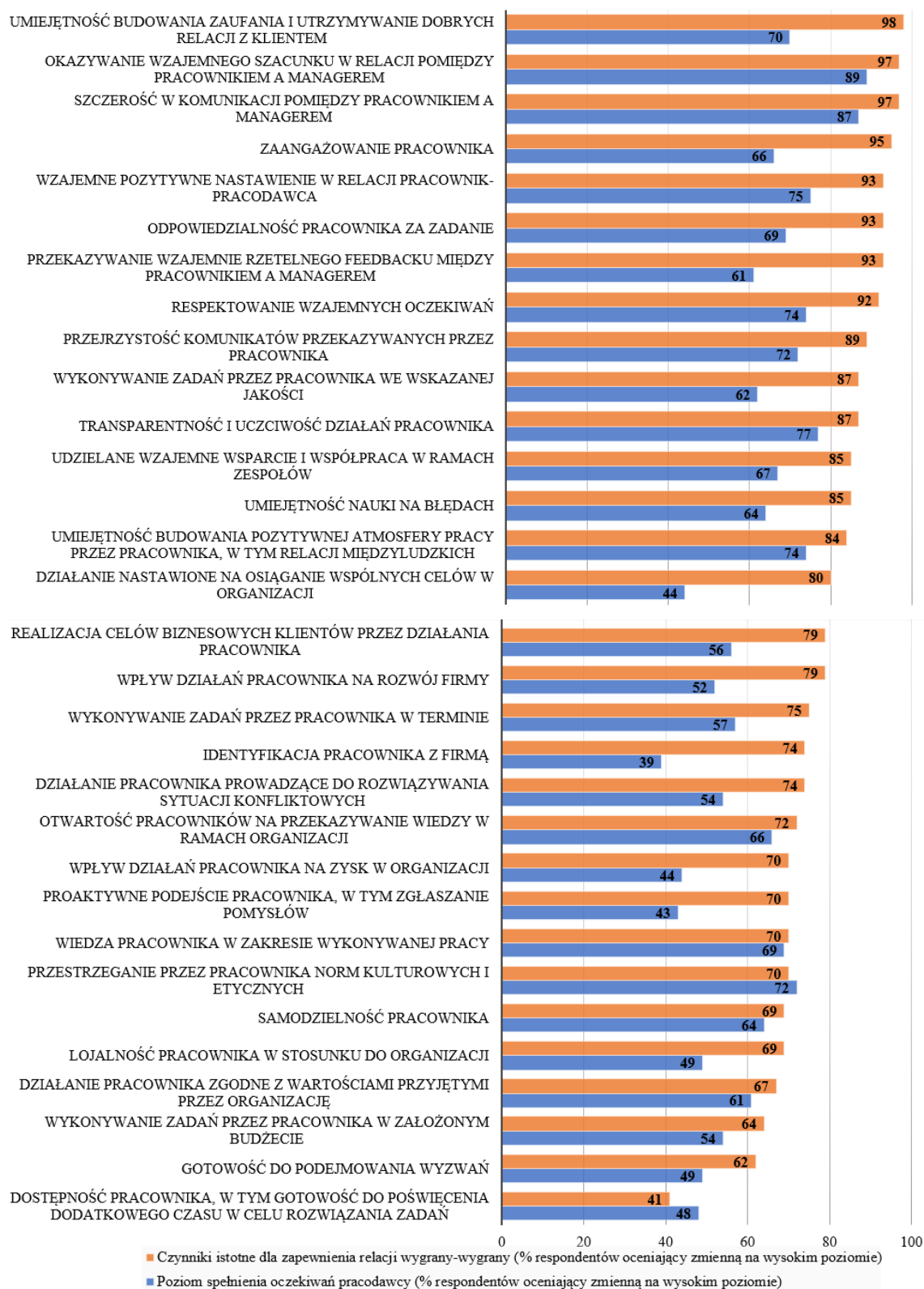
Wyniki opisujące relacje badanych pracowników z organizacjami wpisują się w ogólny obraz zmian na rynku pracy związanych z „walką o talenty” i zapewnianiem odpowiednich warunków dla zatrudnionych, a także traktowaniem pracownika jako interesariuszy. Ponadto odzwierciedlają wzrost elastyczności pracodawców spowodowany sytuacją epidemiologiczną na świecie i postępującą dostępnością pracy zdalnej.

Analiza czynników istotnych dla zbudowania relacji pracownik-organizacja o charakterze wygrany-wygrany – perspektywa organizacji

Kolejnym etapem badań jest diagnoza czynników istotnych z perspektywy organizacji dla zaistnienia relacji wygrany-wygrany. Podobnie jak w przypadku analizy odpowiedzi pracowników, tak również w odniesieniu do menedżerów reprezentujących pracodawców, weryfikacji podlegał także poziom zadowolenia. Przybrał on formę spełnienia oczekiwań, a także oceny poziomu funkcjonowania wskazanych aspektów.

Przyjęty został poziom realizacji oczekiwań oraz celów istotnych dla organizacji, gdyż jest jednym z przejawów satysfakcji. Nawiązując do definicji satysfakcji, która wskazuje, że satysfakcja to możliwość realizacji celów, przekonań, wartości (rozdział 4).

Patrząc na wyniki z perspektywy zarządczej, obserwuje się dużo wyższe dysproporcje między wynikami osiąganymi w odniesieniu do czynników istotnych dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany a poziomem zadowolenia. Szczegółowo wyniki oczekiwań organizacji prezentuje wykres 4. Ta grupa czynników podlegała ocenie jedynie przez pracodawców.



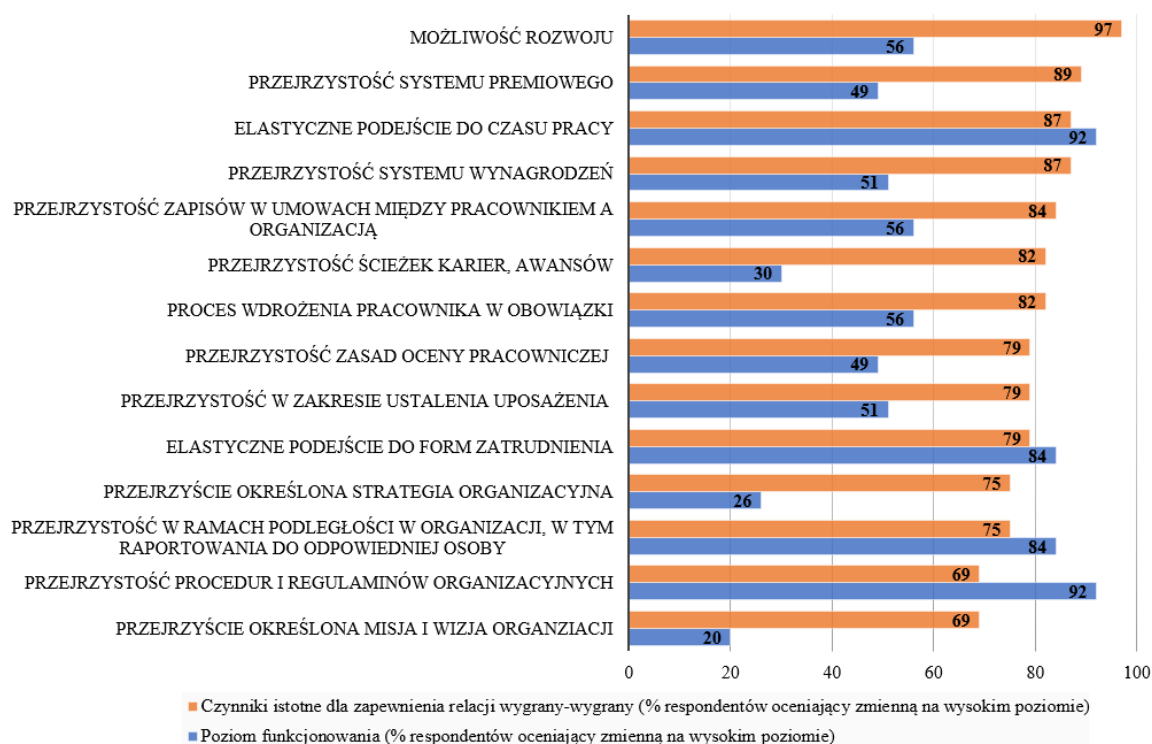
Wykres 4. Oczekiwania pracodawców w stosunku do pracowników istotne dla zbudowania relacji wygrany-wygrany oraz poziom realizacji oczekiwań przez pracowników – odpowiedzi menedżerów występujących w roli reprezentantów organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analiza zaprezentowanych wyników pod kątem oczekiwań pracodawców w stosunku do pracowników pokazuje, że występują znaczące różnice między oczekiwaniami a ich realizacją. Warto zwrócić uwagę, że menedżerowie wskazali wszystkie zmienne jako statystycznie istotne dla zbudowania relacji wygrany-wygrany między organizacjami a pracownikami, za wyjątkiem jednej składowej, tj. dostępność pracownika, w tym gotowość do poświęcenia czasu w celu rozwiązania zadań. Ponadto, aż osiem czynników zostało przez powyżej 90% respondentów uznanych za istotne lub bardzo istotne dla zbudowania relacji wygrany-wygrany. Składowe te można zaprezentować w ramach następujących pojęć, tj.:

- w odniesieniu do relacji z otoczeniem organizacji - budowanie zaufania i dobrych relacji z klientem,
- w odniesieniu do relacji wewnątrz organizacji - szacunek, szczerość, zaangażowanie, wzajemne pozytywne nastawienie w relacji, odpowiedzialność, rzetelny wzajemny feedback, a także respektowanie wzajemnych oczekiwań.

Organizacja w porównaniu do pracownika jest na uprzywilejowanej pozycji, gdyż to ona kształtuje normy, regulacje w firmie, może również wpływać na zachowania i wartości organizacyjne. Kolejne przeprowadzone analizy grup czynników dotyczyły oceny funkcjonowania aspektów, na których kształt ma bezpośredni wpływ organizacja. Niezmiennie dalej ocenie podlegała istotność czynników dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany (patrz: wykres 5).



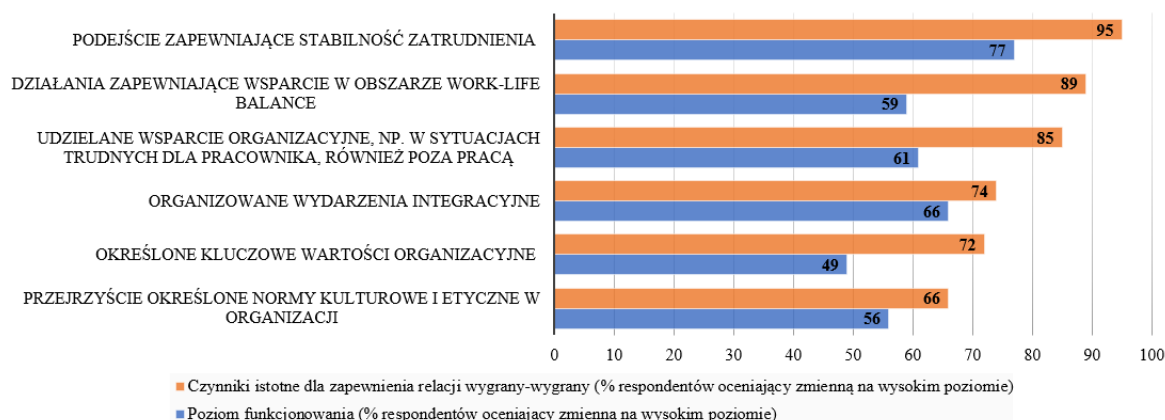
Wykres 5. Narzędzia i działania organizacyjne formalne istotne dla zbudowania relacji wygrany-wygrany oraz poziom ich funkcjonowania – odpowiedzi menedżerów występujących w roli reprezentantów organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Mimo że większość badanych zmiennych z perspektywy organizacji uznana została za istotne dla zbudowania relacji wygrany-wygrany, to poziom obecnego funkcjonowania formalnych składowych nie osiąga wysokich wyników. Przedstawiciele organizacji oceniają, że dobrze funkcjonuje i znajduje odzwierciedlenie w ich organizacjach: elastyczność co do czasu pracy i form zatrudnienia. Warto zwrócić uwagę, iż w średnich i dużych przedsiębiorstwach z sektora informatycznego dobrze zarządzane są również obszary zapewniające przejrzystość procedur i regulaminów organizacyjnych oraz przejrzystość w ramach podległości w organizacji. Natomiast pozostałe elementy nie funkcjonują na wysokim poziomie. Przypuszczalnie największy niedosyt zarządów, tym samym przestrzeń do zmian, wzbudza określenie strategii organizacji, misji i wizji przedsiębiorstwa, a także ścieżek karier i sukcesji.

Określone narzędzia i działania organizacyjne zdiagnozowane na etapie badań jakościowych pojawiają się również w obszarze aspektów nieformalnych. Jest ich zdecydowanie mniej niż elementów nieformalnych poddanych ocenie z perspektywy pracownika. Jednak spora część tych elementów została ujęta w ramach oczekiwań

organizacji w stosunku do pracownika. Stąd poniżej na wykresie 6 zaprezentowane tylko te element, które podlegają kształtowaniu przez organizację.



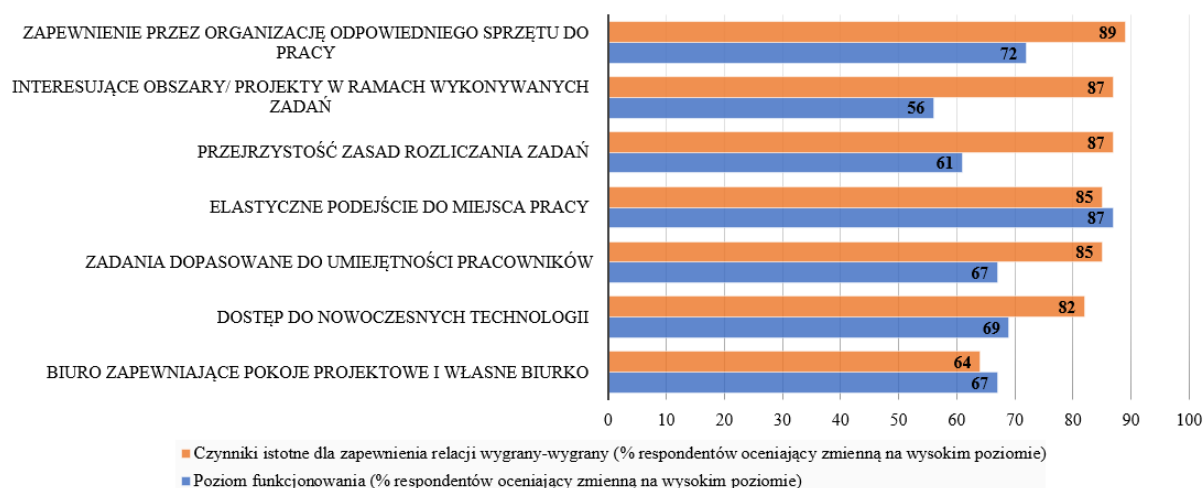
Wykres 6. Narzędzia i działania organizacyjne nieformalne istotne dla zbudowania relacji wygrany-wygrany oraz poziom ich funkcjonowania – odpowiedzi menedżerów występujących w roli reprezentantów organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Udzielone odpowiedzi respondentów wskazują na wysoką istotność zmiennej, tj. **podejście organizacji zapewniające stabilność zatrudnienia**. Pracownicy równie wysoko oceniali ten aspekt, jako istotny dla zbudowania relacji wygrany-wygrany pomiędzy stronami. Natomiast zaobserwowano, że reprezentanci wypowiadający się w imieniu organizacji ocenili niżej poziom funkcjonowania (77% osób oceniło istotnie wysoko) tej zmiennej niż pracownicy (86% osób oceniło istotnie wysoko), którzy są głównymi odbiorcami podejścia zapewniającego stabilność zatrudnienia. Przypuszczalnie może to być wynikiem wysokich wymagań stawianych sobie przez organizacje lub nieświadomości zakresu wykonywanych prac po swojej stronie, aby budować stabilność zatrudnienia. Niewątpliwie jako istotny aspekt powinien być poddany analizie i pomiarowi organizacji. Warto wskazać, że w trakcie wywiadów zogniskowanych zaproponowano podejście mówiące, że relacje wygrany-wygrany można ocenić na podstawie weryfikacji wskaźników rotacji pracowników, co pozwoliłoby zapewnić zarząd o wysokim poziomie funkcjonowania tego znaczącego elementu. Ponadto zmienną, która podlegała analizie, jednak nie została wskazana za istotną dla zbudowania relacji o charakterze wygrany-wygrany zarówno przez respondentów jak i organizacje był udział firmy w akcjach CSR.

Ostatnią grupą czynników poddanych ocenie przedstawicieli organizacji są narzędzia i działania organizacyjne związane z wykonywaną pracą (patrz: wykres 7).

Elementy te były oceniane jako istotne dla zbudowania relacji pracownik-organizacja o charakterze wygrany-wygrany. Za wyjątkiem czynników nie uwzględnionych w poniższym opracowaniu graficznym, tj. łatwy dojazd do pracy, biuro z przestrzenią open space, dostępność parkingu.



Wykres 7. Narzędzia i działania organizacyjne związane z wykonywaną pracą istotne dla zbudowania relacji wygrany-wygrany oraz poziom ich funkcjonowania – odpowiedzi menedżerów występujących w roli reprezentantów organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Najwyższy procent pozytywnych wskazań pod względem istotności uzyskała odpowiedź, zapewnienie przez organizację odpowiedniego sprzętu do pracy. Następnie respondenci wskazywali na znaczenie zmiennych, tj. interesujący projekt, przejrzystość zasad rozliczenia. Udzielone odpowiedzi również wskazały istotne znaczenie elastycznego podejścia do miejsca pracy, jest to także obszar, który bardzo dobrze działa w badanych organizacjach. Ponadto obserwuje się zróżnicowanie w poziomie znaczenia czynników dla zbudowania badanego charakteru relacji, a obecnym poziomem funkcjonowania aspektów. Oczekiwania przewyższają stan faktyczny.

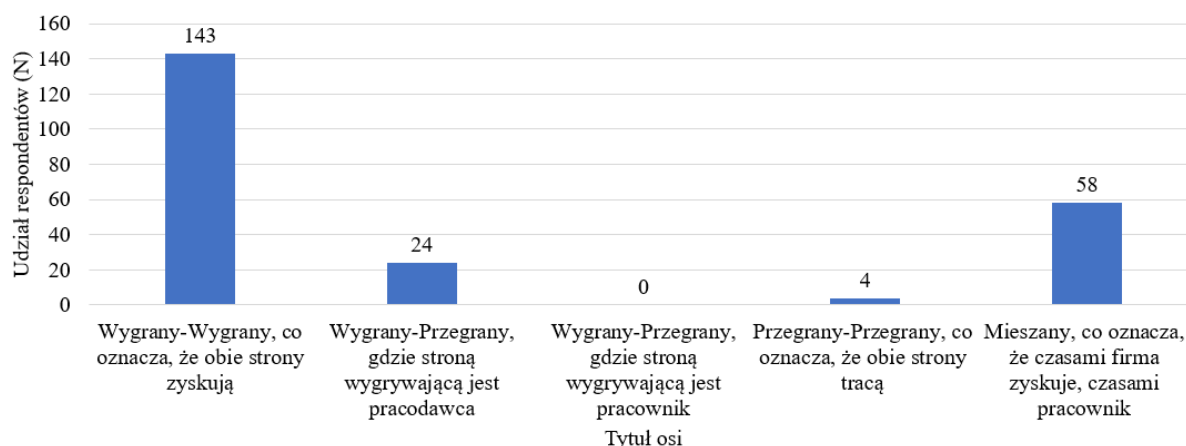
Powyższe analizy czynników wskazują na obszerny zakres zmiennych istotnych dla zapewnienia relacji pracownik-organizacja o charakterze wygrany-wygrany. Zauważa się również dysproporcje w związku z poziomem zadowolenia pracowników a menedżerów. Mimo że zmienne oceniane były jako wysoko istotne przez obie strony relacji, to wyniki realizacji oczekiwań wskazują na wyższy poziom zadowolenia pracowników. Należy podkreślić, że pytania kierowane do dwóch grup respondentów nie były tożsame. Menedżerowie zapytani zostali o realizację oczekiwań i poziom

funkcjonowania aspektów przez nich tworzonych. Stąd poziom zadowolenia nie jest aspektem brany pod uwagę do zbudowania modelu relacji wygrany-wygrany. Natomiast jest ważny w celu weryfikacji modelu. Model teoretyczny stworzony zostanie na podstawie czynników wskazywanych jako istotne przez strony relacji.

W dalszej części rozdziału zaprezentowane zostaną wyniki dotyczące charakteru relacji w przedsiębiorstwach z sektora informatycznego dla badanych stron relacji, a także dalsza analiza przedstawionych składowych, które są istotne dla zapewniania pożądanego charakteru relacji. Ponadto przedstawiony zostanie model relacji pracownik-organizacja o charakterze wygrany-wygrany.

6.3.2. Rodzaje relacji pracownik-organizacja w przedsiębiorstwach sektora informatycznego

Większość respondentów określiła charakter relacji ze swoją organizacją jako wygrany-wygrany. Szczegółowy rozkład odpowiedzi 290 uczestników badań dla poszczególnych typów relacji pracownik-organizacja zaprezentowano na wykresach 8 i 9.

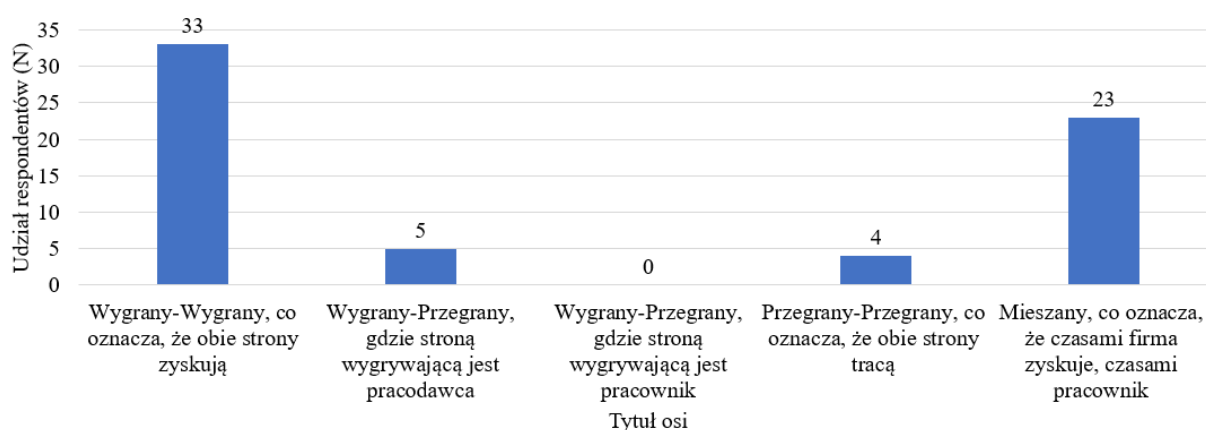


Wykres 8. Typ relacji pracownik-organizacja – rozkład odpowiedzi pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

- Odpowiedź: Wygrany-Wygrany, co oznacza, że obie strony zyskują – wskazało 62,45% respondentów.
- Odpowiedź: Wygrany-Przegrany, gdzie stroną wygrywającą jest pracodawca – wskazało 10,48% respondentów.

- Odpowiedź: Wygrany-Przegrany, gdzie stroną wygrywającą jest pracownik – nie wskazał nikt z respondentów.
- Odpowiedź: Przegrany-Przegrany, co oznacza, że obie strony tracą – wskazało zaledwie 1,75% respondentów.
- Mieszany, co oznacza, że czasami firma zyskuje, czasami pracownik – wskazało 25,33% respondentów.



Wykres 9. Typ relacji pracownik-organizacja – rozkład odpowiedzi menedżerów reprezentujących organizację

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

- Odpowiedź: Wygrany-Wygrany, co oznacza, że obie strony zyskują – wskazało 54,10% respondentów.
- Odpowiedź: Wygrany-Przegrany, gdzie stroną wygrywającą jest pracodawca – wskazało 8,20% respondentów.
- Odpowiedź: Wygrany-Przegrany, gdzie stroną wygrywającą jest pracownik – nie wskazał nikt z respondentów.
- Odpowiedź: Przegrany-Przegrany, co oznacza, że obie strony tracą – nie wskazał nikt z respondentów.
- Mieszany, co oznacza, że czasami firma zyskuje, czasami pracownik – wskazało 37,70% respondentów.

Dominującym typem odpowiedzi, bez względu na grupę badaną, było stwierdzenie „wygrany-wygrany, co oznacza, że obie strony zyskują”. W grupie reprezentującej pracowników odpowiedź ta wskazana została przez stosunkowo wyższy

odsetek respondentów, niż w grupie reprezentantów organizacji. Niemniej jednak odsetek ten przekracza wartość 50% odpowiedzi za wskazanym stwierdzeniem.

Postawiona w pracy teza, zgodnie z którą **w przedsiębiorstwach z sektora informatycznego relacje pracownik-organizacja mają charakter wygrany-wygrany** została potwierdzona.

Niezależnie od badanej strony relacji pracownik-organizacja, w przedsiębiorstwach z sektora informatycznego relacje mają charakter wygrany-wygrany.

6.3.3. Wybrane perspektywy postrzegania i kształtowania relacji wygrany-wygrany

Analiza porównawcza odpowiedzi respondentów, którzy stwierdzili, że ich relacja pracownik-organizacja ma charakter wygrany-wygrany oraz respondentów, którzy czują się stroną przegraną

Niezwykle ważną informację dla realizacji celów badań ukazuje analiza statystyczna, w której wykorzystano test U Manna-Whitneya (załącznik nr 4), co pozwoliło na porównanie czynników kształtujących relację wygrany-wygrany i wskazanie tych istotnych dla osób, które określiły typ relacji pracownik-organizacja jako:

- „wygrany-wygrany” lub,
- „przegran-przegran”, bądź „przegran-wygrany”, gdzie odpowiadający jest stroną przegrywającą.

Analiza wyników badań ankietowych pracowników **nie wskazała statystycznych różnic pomiędzy najistotniejszymi czynnikami wskazanymi przez osoby, które są w relacji pracownik-organizacja o charakterze wygrany-wygrany a pracownikami, którzy mają poczucie, że są stroną przegraną w tej relacji.** Tożsame wyniki, czyli brak istotnych statystycznie różnic, zaobserwowano we wszystkich grupach czynników – formalnych, nieformalnych, związanych z wykonywaną pracą (patrz: załącznik nr 4, tabele 13, 14, 15). Natomiast istotne statystycznie różnice pojawiły się w analizie poziomu zadowolenia w badanych obszarach. **Osoby, które wskazały na charakter wygrany-wygrany relacji pracownik-organizacja, osiągały istotnie wyższe wyniki w ramach większości badanych czynników** (patrz: załącznik nr 4, tabele

16, 17, 18). Mimo że na poziomie czynników istotnych dla zbudowania relacji wygrany-wygrany (patrz: załącznik nr 4, tabele 13, 14, 15) analiza nie wykazała różnic pomiędzy odpowiedziami wskazanymi przez omawiane grupy respondentów, to zauważalne są istotne różnice w odniesieniu do poziomu zadowolenia w ramach badanych czynników. Informacja ta ma istotne znaczenie dla przeprowadzonych badań własnych, wskazuje bowiem na fakt, że respondenci, którzy opowiedzieli się za typem relacji o charakterze wygrany-wygrany równie pozytywnie ocenili czynniki istotne dla zaistnienia relacji wygrany-wygrany i zadowolenie w tych obszarach. Natomiast w przypadku osób, które czują się stroną przegraną wyniki zadowolenia w ramach badanych czynników są znacząco niższe niż poziom ich znaczenia dla zbudowania relacji o charakterze wygrany-wygrany.

Analogiczne porównanie przeprowadzono dla wyników ankiet reprezentantów organizacji. Nie wykazało ono znaczących różnic w odpowiedziach respondentów w grupie osób, które są w relacji wygrany-wygrany oraz w grupie osób, które uważają, że jest to relacja przegrany-przegraną (patrz: załącznik nr 4, tabele 39, 40). Analiza wykazała jedynie istotne statystycznie różnice w zakresie czynników istotnych dla zbudowania relacji wygrany-wygrany, gdzie wyższe wyniki osiągały osoby, które wskazały, że są w relacji, w której obie strony wygrywają. Były to zmienne wpływ działań pracownika na zysk w organizacji ($Z=2,47$, $p=0,013$) oraz wykonywanie zadań przez pracownika w założonym budżecie ($Z=2,11$, $p=0,035$). Zaobserwowano, że respondenci będący w relacji wygrany-wygrany ocenili istotnie wyżej poziom funkcjonowania czynników: wpływ działań pracownika na rozwój firmy ($Z=3,12$, $p=0,002$) oraz przejrzystość w ramach podległości w organizacji ($Z=2,04$, $p=0,041$). Pojawił się także jeden składnik oceniony wyżej przez osoby, które uznały, że relacja pracownik-organizacja jest relacją przegraną dla obu stron. Był to dostęp do benefitów ($Z=2,01$, $p=0,045$). Zważywszy na niski odsetek badanych kierowników, którzy odpowiedzieli, że są w relacji przegrany-przegraną, stwierdzono, iż wyniki te nie mogą decydować o prawidłowościach dla badanej zbiorowości.

Analiza porównawcza odpowiedzi respondentów zatrudnionych na stanowiskach technicznych oraz nietechnicznych

Przeprowadzone na pierwszym etapie procesu badawczego zogniskowane wywiady wśród kadry menedżerskiej oraz pracowników, poddały pod wątpliwość tożsame podejście organizacji do pracowników zatrudnionych na specjalistycznych stanowiskach technicznych oraz pracowników na stanowiskach nietechnicznych, pracujących w działach administracyjnych i innych z obszarów wsparcia procesów organizacyjnych. Analiza testem U Manna-Whitneya dała odpowiedź na zdiagnozowany problem. Warto podkreślić, że respondenci w trakcie badań jakościowych mówili o częstszym występowaniu relacji wygrany-wygrany z organizacją w przypadku osób zatrudnionych na stanowiskach specjalistycznych, technicznych, niż w przypadku pracowników w rolach nietechnicznych. **Natomiast badania ilościowe nie wykazują istotnych statystycznie różnic.** Przeprowadzona analiza wskazuje jedynie na istotne statystycznie różnice w poziomie zadowolenia z premii. Wbrew wskazaniom na etapie badań jakościowych, to pracownicy na stanowiskach nietechnicznych są bardziej usatysfakcjonowani w ramach tego obszaru (patrz: załącznik 4, tabela 10). Natomiast, w zakresie czynników istotnych dla zbudowania relacji pracownik-organizacja o charakterze wygrany-wygrany, grupa osób na stanowiskach nietechnicznych wskazała na wyższy poziom istotności wybranych zmiennych (patrz: załącznik 4, tabele 7, 8, 9). Oznacza to, że osoby te uznają wyższe znaczenie poniższych czynników dla zabudowania relacji wygrany-wygarny, niż osoby zatrudnione na stanowiskach technicznych:

- wdrożenie w obowiązki przez organizację ($Z=-2,51$, $p=0,012$),
- przestrzeganie przez organizację norm kulturowych i etycznych ($Z=-3,88$, $p<0,001$),
- działanie firmy zgodne z przyjętymi przez nią wartościami organizacyjnymi ($Z=-3,36$, $p=0,001$),
- zapewnianie działań wspierających work-life balance przez organizację ($Z=3,13$, $p=0,002$),
- udzielane wsparcie organizacyjne ($Z=2,87$, $p=0,004$),
- dostępność przełożonego ($Z=-2,96$, $p=0,003$),
- transparentność i uczciwość działań organizacji ($Z=-2,32$, $p=0,021$),
- okazywanie wzajemnego szacunku w relacji pomiędzy pracownikiem a menedżerem ($Z=-2,15$, $p=0,032$),

- udzielanie wyrazów uznania, docenienia przez przełożonego ($Z=-3,5$, $p<0,001$),
- działanie organizacji zapewniające wsparcie w rozwiązywaniu konfliktów ($Z=-2,06$, $p=0,040$),
- działanie nastawione na osiągnięcie wspólnych celów w organizacji ($Z=2,81$, $p=0,005$),
- danie pracownikom przestrzeni do samodzielności w działaniu ($Z=-2,39$, $p=0,017$).

Warto zwrócić uwagę, że wskazane czynniki, które mają wyższy poziom znaczenia dla osób na stanowiskach nietechnicznych, niż technicznych, to czynniki nieformalne, psycho-społeczne, za wyjątkiem wdrożenia w obowiązki przez organizację. Średnie wyliczone dla poszczególnych grup czynników są najwyższe w przypadku grupy czynników nieformalnych u osób na stanowiskach nietechnicznych (patrz: tabela 14). Ponadto osoby w rolach nietechnicznych wykazują wyższe wyniki satysfakcji w odniesieniu do składowych formalnych i nieformalnych niż osoby na stanowiskach technicznych. Nie wykazano znaczących różnic, również w odpowiedziach, co do typu relacji. Wśród badanych respondentów było 63% odpowiedzi osób na stanowiskach technicznych i 61% odpowiedzi osób na stanowiskach nietechnicznych za stwierdzeniem, że są w relacji o charakterze wygrany-wygrany. Stąd znaczących różnic nie stwierdzono. Autorka stwierdza, że oczekiwania obu tych grup są realizowana na podobnym poziomie.

Tabela 14. Średnie arytmetyczne dla poszczególnych grup czynników – perspektywa pracowników technicznych oraz nietechnicznych

Grupa czynników	Pracownicy techniczni	Pracownicy nietechniczni
Czynniki formalne	M=4,05	M=4,21
Czynniki formalne – poziom satysfakcji	M=3,62	M=3,72
Czynniki nieformalne	M=4,05	M=4,36
Czynniki nieformalne – poziom satysfakcji	M=3,96	M=3,97
Czynniki związane z wykonywaną pracą	M=3,89	M=3,96
Czynniki związane z wykonywaną pracą – poziom satysfakcji	M=3,88	M=3,86

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Perspektywa menedżerów w roli reprezentantów organizacji nie została ujęta w powyższym opracowaniu, gdyż przeprowadzone testy U Manna-Whitneya nie

wskazały istotnych różnic w odpowiedziach badanych grup menedżerów na stanowiskach technicznych i nietechnicznych. Zarówno dla czynników istotnych dla relacji o charakterze wygrany-wygrany, czy poziomu zadowolenia. Przyjmuje się, że działania kierowników mają wymiar holistyczny, a ich percepcja nie jest zakotwiczona w działach, którymi kierują.

Analiza porównawcza odpowiedzi respondentów zatrudnionych w oparciu o umowę o pracę oraz umowy oparte na kodeksie cywilnym

Ponieważ rodzaj formy zatrudnienia stanowił często obszar rozważań respondentów w trakcie wywiadów zogniskowanych. Autorka poddał analizie badane czynniki w podziale na grupy respondentów zatrudnionych na umowę o pracę oraz kontrakty oparte na kodeksie cywilnym. Badanie przeprowadzone kwestionariuszem ankiety wskazało istotne statystycznie różnice pomiędzy osobami zatrudnionymi na różne formy umowy (patrz: załącznik nr 4, tabele 19, 20, 21, 22, 23, 24). Test U Manna-Whitneya wykazał następujące różnice (patrz: tabela 15).

Tabela 15. Porównanie czynników ocenianych istotnie statystycznie wyżej przez poszczególne grupy pracowników – wyniki zatrudnionych na umowę o pracę oraz zatrudnionych w oparciu o umowy cywilnoprawne

	Pracownicy zatrudnieni w oparciu o umowę o pracę oceniali wyżej:	Pracownicy zatrudnieni w oparciu o umowy cywilnoprawne oceniali wyżej:
Czynniki istotne dla zbudowania relacji pracownik-organizacja o charakterze wygrany-wygrany	• przejrzystość w ramach podległości w organizacji (Z=2,15, p=0,032), • przestrzeganie przez organizację norm kulturowych i etycznych (Z=2,37, p=0,018), • działanie firmy zgodne z przyjętymi przez nią wartościami organizacyjnymi (Z=1,99, p=0,046), • zapewnienie poczucia stabilności zatrudnienia przez organizację (Z=2,40, p=0,016), • dostępność przełożonego (Z=2,10, p=0,036).	• okazywanie wzajemnego szacunku w relacji pomiędzy pracownikiem a menedżerem (Z=-2,00, p=0,046), • szczerość w komunikacji pomiędzy pracownikiem a menedżerem (Z=-2,23, p=0,026).

Satysfakcja w obszarze weryfikowanych czynników	wysokość premii ($Z=3,15$, $p=0,002$).	- przejrzystość komunikatów przekazywanych w organizacji ($Z=2,21$, $p=0,027$), - danie pracownikom przestrzeni na popełnianie błędów ($Z=-2,15$, $p=0,032$), - zadania dopasowane do umiejętności ($Z=-2,31$, $p=0,021$), - przejrzystość zasad rozliczania zadań ($Z=-2,48$, $p=0,013$).
---	--	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Umowa o pracę w świetle kodeksu pracy jest kontraktem, który wskazuje m.in. na podległość, przejrzystość wynagrodzeń, a także zapewnia stabilność zatrudnienia poprzez ochronę pracowników wspomaganą szeregiem regulacji. Zaobserwowano wyższe wyniki u osób zatrudnionych w oparciu o umowę o pracę, w odniesieniu do składowych związanych z podległością wynikającą ze stosunku pracy, a także potrzebą poczucia bezpieczeństwa, którego przejawem może być umowa o pracę. Warto wskazać, że podczas badań jakościowych aspekt stabilności wynikającej z umowy o pracę również został podkreślony.

Ponadto warto dodać, że zapewnienie poczucia stabilności w organizacji jest dodatnio skorelowane z zadowoleniem w poniższych obszarach (patrz: tabela 16).

Tabela 16. Tabela wpływu zmiennej zapewnienie poczucia stabilności zatrudnienia przez organizację na zadowolenie w obszarze innych czynników

Korelacje pomiędzy zmiennymi:	Rho	P
Zapewnienie poczucia stabilności zatrudnienia przez organizację - wygrany-wygrany & Zapewnienie poczucia stabilności zatrudnienia przez organizację - poziom zadowolenia	0,25	0,003
Zapewnienie poczucia stabilności zatrudnienia przez organizację - wygrany-wygrany & Transparentność i uczciwość działań organizacji - poziom zadowolenia	0,19	0,026
Zapewnienie poczucia stabilności zatrudnienia przez organizację - wygrany-wygrany & Okazywanie wzajemnego szacunku w relacji pomiędzy pracownikiem a menedżerem -poziom zadowolenia	0,23	0,006
Zapewnienie poczucia stabilności zatrudnienia przez organizację - wygrany-wygrany & Przejrzystość komunikatów przekazywanych w organizacji - poziom zadowolenia	0,21	0,013

Zapewnienie poczucia stabilności zatrudnienia przez organizację - wygrany-wygrany & Wzajemne pozytywne nastawienie w relacji pracownik-pracodawca - poziom zadowolenia	0,26	0,001
Zapewnienie poczucia stabilności zatrudnienia przez organizację - wygrany-wygrany & Pozytywna atmosfera pracy, w tym relacje międzyludzkie w pracy - poziom zadowolenia	0,19	0,022
Zapewnienie poczucia stabilności zatrudnienia przez organizację - wygrany-wygrany & Udzielane wzajemne wsparcie i współpraca w ramach zespołów - poziom zadowolenia	0,24	0,004
Zapewnienie poczucia stabilności zatrudnienia przez organizację - wygrany-wygrany & Działanie nastawione na osiąganie wspólnych celów w organizacji - poziom zadowolenia	0,24	0,004
Zapewnienie poczucia stabilności zatrudnienia przez organizację - wygrany-wygrany & Danie pracownikom przestrzeni do samodzielności w działaniu - poziom zadowolenia	0,27	0,001

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wśród wyników kadry menedżerskiej nie zaobserwowano istotnych statystycznie różnic wynikających z formy zatrudnienia. Stąd nie zostały poddane dalszej analizie w niniejszym opracowaniu.

Kształtowanie relacji wygrany-wygrany – aspekty temporalne oraz kierownicze

Użycie w trakcie postępowania badawczego narzędzi w postaci grupowych wywiadów zogniskowanych, pozwoliło na wskazanie dodatkowych aspektów wartych dalszej analizy dla przedstawienia istoty zjawiska relacji pracownik-organizacja o charakterze wygrany-wygrany.

Podczas badań jakościowych jako istotne wskazane zostały kwestie, założeń na jakich opiera się relacja wygrany-wygrany, etapu zatrudnienia w organizacji na jakim powinna być budowana relacja wygrany-wygrany, czasu trwania relacji wygrany-wygrana, a także roli przełożonego i jego postawy w kontekście budowania relacji wygrany-wygrany. Stąd obszary te zostały również ujęte w badaniu ilościowym.

Aby zweryfikować na jakich założeniach opiera się relacja wygrany-wygrany zadano respondentom w ramach kwestionariuszy ankiet następujące pytania:

- Czy relacja z pracownikami/ z przełożonym oparta jest na znanym stronom warunkach?
- Czy warunki współpracy są wzajemnie respektowane?

- Czy relacja z pracownikami/ z przełożonym jest to relacja dążąca do satysfakcji obydwu stron?

Aspekty te porównano z odpowiedziami respondentów dotyczącymi typu relacji. Wybrane dane, odpowiedzi najczęściej wybierane przez respondentów zaprezentowano w tabeli 17.

Tabela 17. Założenia relacji pracownik-organizacja o charakterze wygrany-wygrany w porównaniu do innych typów relacji

Stwierdzenie	Grupa	Odpowiedź	Mieszany, co oznacza, iż czasami firma zyskuje, czasami ja	Wygrany-Wygrany, co oznacza, iż obie strony zyskują	Wygrany-Przeegrany, gdzie stroną wygrywającą jest pracodawca	Przeegrany-Przeegrany, co oznacza, iż obie strony tracą
Relacja pomiędzy mną a organizacją/ pracownikami oparta jest na znanych stronom warunkach	Pracownik	Całkowicie się zgadzam	17,24%	45,45%	12,50%	25,00%
		Zgadzam się	60,34%	48,95%	58,33%	25,00%
		Chi ² Pearsona: 39,1804, df=9, p=,000011				
	Organizacja	Całkowicie się zgadzam	34,78%	51,52%	40,00%	0%
		Zgadzam się	47,83%	42,42%	40,00%	0%
		Chi ² Pearsona: 2,85263, df=4, p=,582783 Brak różnic istotnych statystycznie.				
Warunki dotyczące współpracy, które ustaliłem/am z przełożonym/ pracownikiem są wzajemnie respektowane	Pracownik	Całkowicie się zgadzam	18,97%	55,24%	25,00%	25,00%
		Zgadzam się	60,34%	39,86%	50,00%	25,00%
		Chi ² Pearsona: 45,3440, df=12, p=,000009				
	Organizacja	Całkowicie się zgadzam	17,39%	54,55%	60,00%	0%
		Zgadzam się	65,22%	39,39%	40,00%	0%
		Chi ² Pearsona: 9,28164, df=4, p=,054433 Różnice na granicy istotności statystycznej (p=0,054).				
Relacja pomiędzy mną a firmą w której pracuję/ pracownikami jest to relacja dążąca do satysfakcji obydwu stron relacji	Pracownik	Całkowicie się zgadzam	12,07%	44,06%	4,17%	0,00%
		Zgadzam się	34,48%	47,55%	20,83%	0,00%
		Chi ² Pearsona: 139,838, df=12, p<0,001				
	Organizacja	Całkowicie się zgadzam	39,13%	63,64%	20,00%	0,00%
		Zgadzam się	56,52%	27,27%	80,00%	0,00%

pracownik- organizacja	Chi ² Pearsona: 7,94731, df=4, p=,093528 Różnice na granicy istotności statystycznej (p=0,094).
---------------------------	---

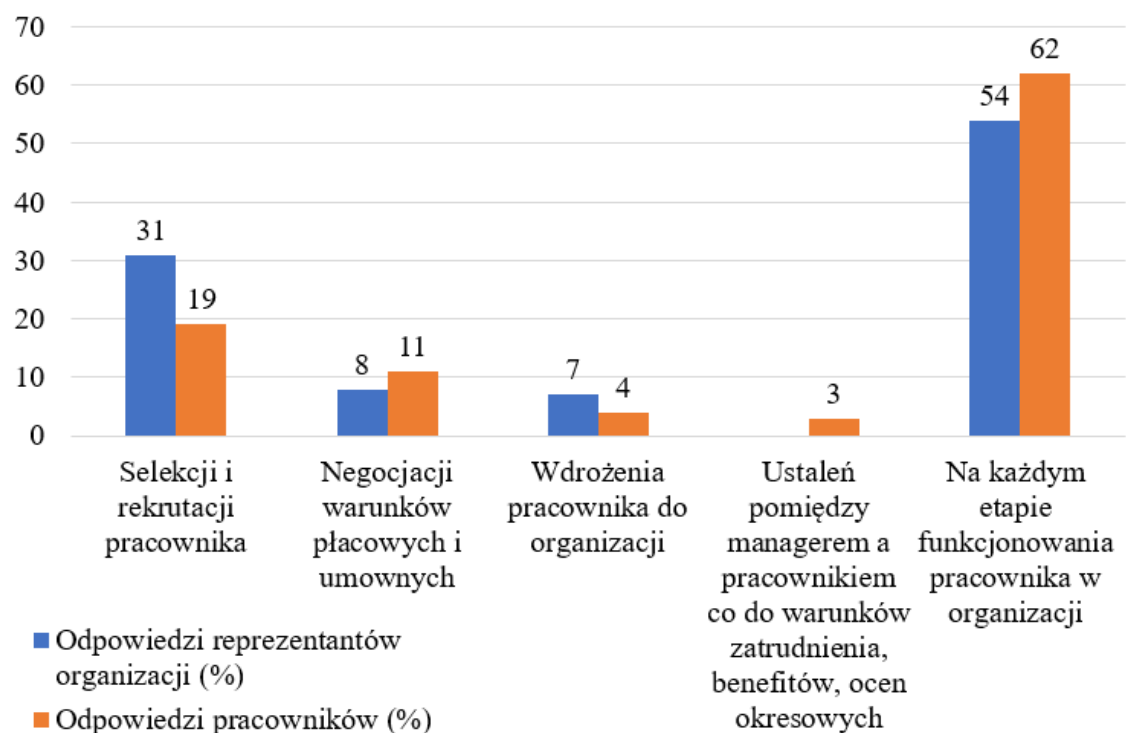
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wśród wszystkich respondentów najchętniej wybieranymi odpowiedziami dotyczącymi ich obecnej relacji, były stwierdzenia: „Zgadzam się” lub „Zdecydowanie zgadzam się”. Stąd powyższa tabela 17 zawiera jedynie statystyki dla tych wypowiedzi, pozostałe wyniki prezentuje załącznik nr 4. Analiza powyższych danych wykazuje pewną prawidłowość, mianowicie osoby będące w relacji o typie mieszanym znacznie częściej w zakresie powyższych określeń odpowiadały „zgadzam się” niż „zdecydowanie zgadzam się”. U osób będących w relacji wygrany-wygrany proporcje te były odwrotne, bądź rozkład odpowiedzi dla stwierdzeń „zgadzam się” i „zdecydowanie zgadzam się” był na podobnie wysokim poziomie. Wnioskuje się, że relacja wygrany-wygrany jest wyraźnie osadzona na:

- znanych stronom warunkach,
- wzajemnym respektowaniu ustalonych warunków dotyczących współpracy,
- jest to relacja dążąca do satysfakcji obu stron wymiany.

Warto zwrócić uwagę, że grupa osób będąca w relacji wygrany-przegrany również często zaznaczała, iż zgadza się ze stwierdzeniami. Natomiast wyniki porównane zostały w odniesieniu do grup osób w relacji mieszanej i wygrany-wygrany, gdyż stanowiły one najbardziej liczne grupy respondentów.

W celu weryfikacji etapu na jakim powinna rozpoczynać się i być kształtowana relacja wygrany-wygrany pomiędzy pracownikami a organizacjami respondenci odpowiedzieli na pytanie zawierające poniższe opcje odpowiedzi zaprezentowane na Wykresie 10.

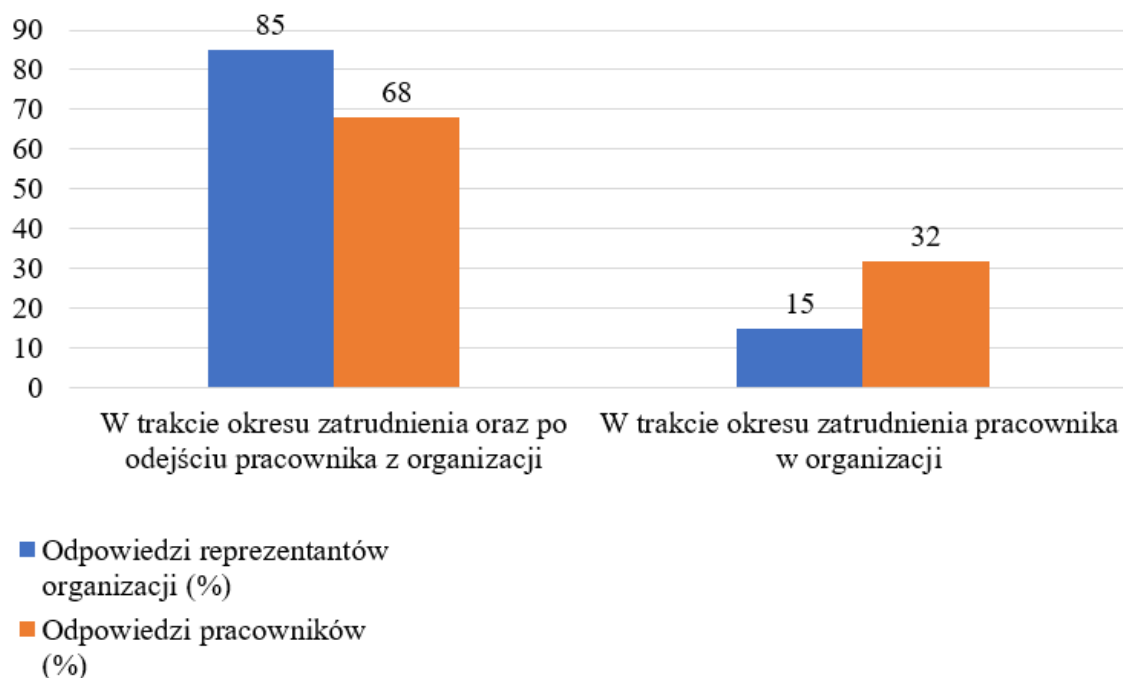


Wykres 10. Etapy rozpoczęcia i kształtowania relacji wygrany-wygrany między pracownikami a organizacjami

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Dominującą odpowiedzią respondentów było stwierdzenie wskazujące, że relacja wygrany-wygrany pomiędzy pracownikiem a organizacją rozpoczyna się i kształtuje na każdym etapie funkcjonowania pracownika w organizacji. 60% respondentów uznało takie podejście za właściwe. Wnioskuje się, budowanie relacji wygrany-wygrany, to proces wymagający zaangażowania obu stron na każdym etapie cyklu życia pracownika w organizacji.

Ponadto zweryfikowano, czy relacja o charakterze wygrany-wygrany między pracownikiem a organizacją może trwać również po zakończeniu współpracy.



Wykres 11. Okres trwania relacji wygrany-wygrany między pracownikami a organizacjami

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

85 % pracowników i 68% menedżerów wskazało, że relacja wygrany-wygrany pomiędzy pracownikiem a organizacją może trwać nawet po zakończeniu współpracy. Forma relacji może ulec zmianie, natomiast brak związania kontraktem nie stanowi bariery, aby podtrzymywać relacje, a w przyszłości nawet realizować wspólne projekty. Świadczą o tym również przytoczone na łamach niniejszej pracy programy alumni organizowane w przedsiębiorstwach sektora informatycznego, które mają na celu podtrzymywanie pozytywnych relacji. Ponadto potwierdzają to zjawisko wskazania respondentów badań jakościowych.

Tabela 18. Związek pomiędzy relacją z bezpośrednim przełożonym na poziomie wygrany-wygrany a relacją z firmą o charakterze wygrany-wygrany, porównanie z odpowiedziami respondentów, którzy wskazywali inny typ relacji

Typ relacji	Relacja z firmą o charakterze wygrany-wygrany	Relacja z firmą o innych charakterze niż wygrany-wygrany
Relacja z przełożonym o charakterze wygrany-wygrany	96%	58%

Relacja z przełożonym o innym charakterze niż wygrany-wygrany	4%	42%
Chi ² =50,87, df=1, p<0,001		

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

96% respondentów, którzy zaznaczyli, że są w relacji wygrany-wygrany zgodziło się również ze stwierdzeniem, że ich relacja z bezpośrednim przełożonym ma taki sam charakter. Analiza wskazuje na istotną statystycznie zależność pomiędzy relacją z bezpośrednim przełożonym na poziomie wygrany-wygrany a relacją z firmą o charakterze wygrany-wygrany przy parametrach Chi²=50,87, df=1, p<0,001. Badaniu podlegali jedynie pracownicy. W kwestionariuszu dla menedżerów reprezentujących organizacje nie pojawiło się pytanie o relację z bezpośrednim przełożonym.

Zweryfikowano także cechy menedżerów, którzy potrafią zbudować relacje wygrany-wygrany ze swoimi pracownikami. Tabela 19 prezentuje cechy z których respondenci wybierali itemy opisujące ich przełożonych. Było to pytanie wielokrotnego wyboru.

Tabela 19. Cechy określające bezpośredniego przełożonego - porównanie odpowiedziami pracowników będących w relacji wygrany-wygrany z menedżerem oraz odpowiedzi pracowników, którzy wskazywali inny typ relacji

Cecha menedżera	Odpowiedzi pracowników będących z menedżerem w relacji o charakterze wygrany-wygrany (% wskazań na cechę menedżera)	Odpowiedzi pracowników będących z menedżerem w relacji o innym charakterze niż wygrany-wygrany (% wskazań na cechę menedżera)	Wyniki
Samodyscyplina i samodzielność	48%	35%	Chi ² Pearsona: 2,12884, df=1, p=,144550 Brak różnic istotnych statystycznie.
Asertywność	39%	38%	Chi ² Pearsona: ,002406, df=1, p=,960877 Brak różnic istotnych statystycznie.
Zdolność motywowania innych	45%	14%	Chi ² Pearsona: 13,4921, df=1, p=,000240

			Różnice są istotne statystycznie ($p < 0,001$).
Empatia	58%	29%	Chi ² Pearsona: 11,7102, df=1, $p = ,000622$ Różnice są istotne statystycznie ($p < 0,001$).
Zdolność łagodzenia konfliktów	42%	17%	Chi ² Pearsona: 9,21662, df=1, $p = ,002398$ Różnice są istotne statystycznie ($p < 0,001$).
Przestrzeganie zasad etyki zawodowej	51%	71%	Chi ² Pearsona: 5,59437, df=1, $p = ,018018$ Różnice są istotne statystycznie ($p < 0,001$).
Pewność siebie	41%	45%	Chi ² Pearsona: ,232382, df=1, $p = ,629763$ Brak różnic istotnych statystycznie.
Odporność na stres	37%	31%	Chi ² Pearsona: ,623375, df=1, $p = ,429796$ Brak różnic istotnych statystycznie.
Sumienność	52%	19%	Chi ² Pearsona: 14,8833, df=1, $p = ,000114$ Różnice są istotne statystycznie ($p < 0,001$).

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Dominujące zmienne wśród wypowiedzi respondentów to empatia (58% odpowiedzi w grupie osób o typie relacji wygrany-wygrany), przestrzeganie etyki zawodowej (51% odpowiedzi w grupie osób o typie relacji wygrany-wygrany i 71% w grupie pozostałych osób) oraz sumienność (52% odpowiedzi w grupie osób o typie relacji wygrany-wygrany).

Porównując respondentów będących w relacji wygrany-wygrany z przełożonym z tymi, których typ relacji jest inny. Zauważono istotne statystycznie różnice dla kilku cech:

- Zdolność do motywowania innych - zaobserwowano, że osoby znajdujące się w relacji z przełożonym o charakterze wygrany-wygrany częściej wskazywały na cechę zdolność do motywowania innych (44,92%), niż osoby znajdujące się w innej relacji (14,29%) przy $p < 0,001$, a więc różnice są istotne statystycznie.
- Empatia - zaobserwowano, że osoby znajdujące się w relacji z przełożonym o charakterze wygrany-wygrany częściej wskazywały na cechę empatia (57,75%), niż osoby znajdujące się w innej relacji (28,57%) przy $p < 0,001$, a więc różnice są istotne statystycznie.
- Zdolność łagodzenia konfliktów - zaobserwowano, że osoby znajdujące się w relacji z przełożonym o charakterze wygrany-wygrany częściej wskazywały na cechę zdolność do łagodzenia konfliktów (41,71%), niż osoby znajdujące się w innej relacji (16,67%) przy $p < 0,001$, a więc różnice są istotne statystycznie.
- Sumienność - zaobserwowano, że osoby znajdujące się w relacji z przełożonym o charakterze wygrany-wygrany częściej wskazywały na cechę sumienność (51,87%) niż osoby znajdujące się w innej relacji (19,05%), przy $p < 0,001$, a więc różnice są istotne statystycznie.

Ponadto zauważono, że osoby znajdujące się z przełożonym w relacji o charakterze wygrany-wygrany, rzadziej wskazywały na cechę przestrzeganie zasad etyki zawodowej (51,34%) niż osoby znajdujące się w innej relacji (71,43%), różnice te są istotne statystycznie ($p < 0,001$). Natomiast w obu grupach była to cecha wskazywana przez większość respondentów. Cecha ta może dla jednej i drugiej strony być podstawową zmienną, aby współpraca w relacji pracownik-przełożony mogła zaistnieć. Firmy działające na wysokim poziomie etycznym, a taki wizerunek starają się promować firmy z branży IT, nie zaakceptują bowiem w swoich szeregach menedżerów niereprezentujących postaw zgodnych z zasadami etycznymi. Natomiast jak można zaobserwować, pozostałe wskazane przez respondentów cechy, wymagające wkładu i zaangażowania kierownika, są przypisywane przez respondentów do menedżerów budujących relacje wygrany-wygrany.

Podsumowując, badania jakościowe pozwoliły na wskazanie dodatkowych obszarów badań. Wynika z nich, że relacja wygrany-wygrany między organizacją a pracownikiem opiera się na określonych założeniach. Są to: znane stronom warunki, wzajemne respektowanie ustaleń w ramach tychże warunków, relacja dążąca do

satysfakcji obu stron wymiany. Kształtowanie i pielęgnowanie relacji wygrany-wygrany powinno odbywać się na każdym etapie współpracy, ale jest również możliwe trwanie relacji tego typu po zakończeniu pracy u danego pracodawcy. Niewątpliwie ważną składową dla zbudowania relacji wygrany-wygrany jest relacja z przełożonym. Rola menedżera ma niezwykle istotne znaczenia, gdyż przekłada się na charakter relacji z organizacją.

Rozdział 7

Relacje pracownik-organizacja o charakterze wygrany-wygrany w sektorze informatycznym – ujęcie modelowe

Przebieg budowy modelu relacji wygrany-wygrany odbywał się w trzech etapach, które pozwoliły na uporządkowanie danych zebranych w trakcie postępowania badawczego i wnioskowanie w zakresie kluczowych elementów modelu. Etapy te szczegółowo opisane zostały w niniejszych podrozdziałach, uwzględniają one:

- Etap 1 (rozdział 7.1) - Ocena i wybór czynników kształtujących relację pracownik-organizacja o charakterze wygrany-wygrany w sektorze informatycznym - sposoby zapewnienia relacji wygrany-wygrany (wyniki prezentuje rysunek 7).
- Etap 2 (rozdział 7.2) - Grupowanie czynników w ramach przyjętych przez badaczkę kategorii (rysunek 8).
- Etap 3 (rozdział 7.3) - Stworzenie modelu relacji pracownik-organizacja o charakterze wygrany-wygrany dla sektora informatycznego (rysunek 10).

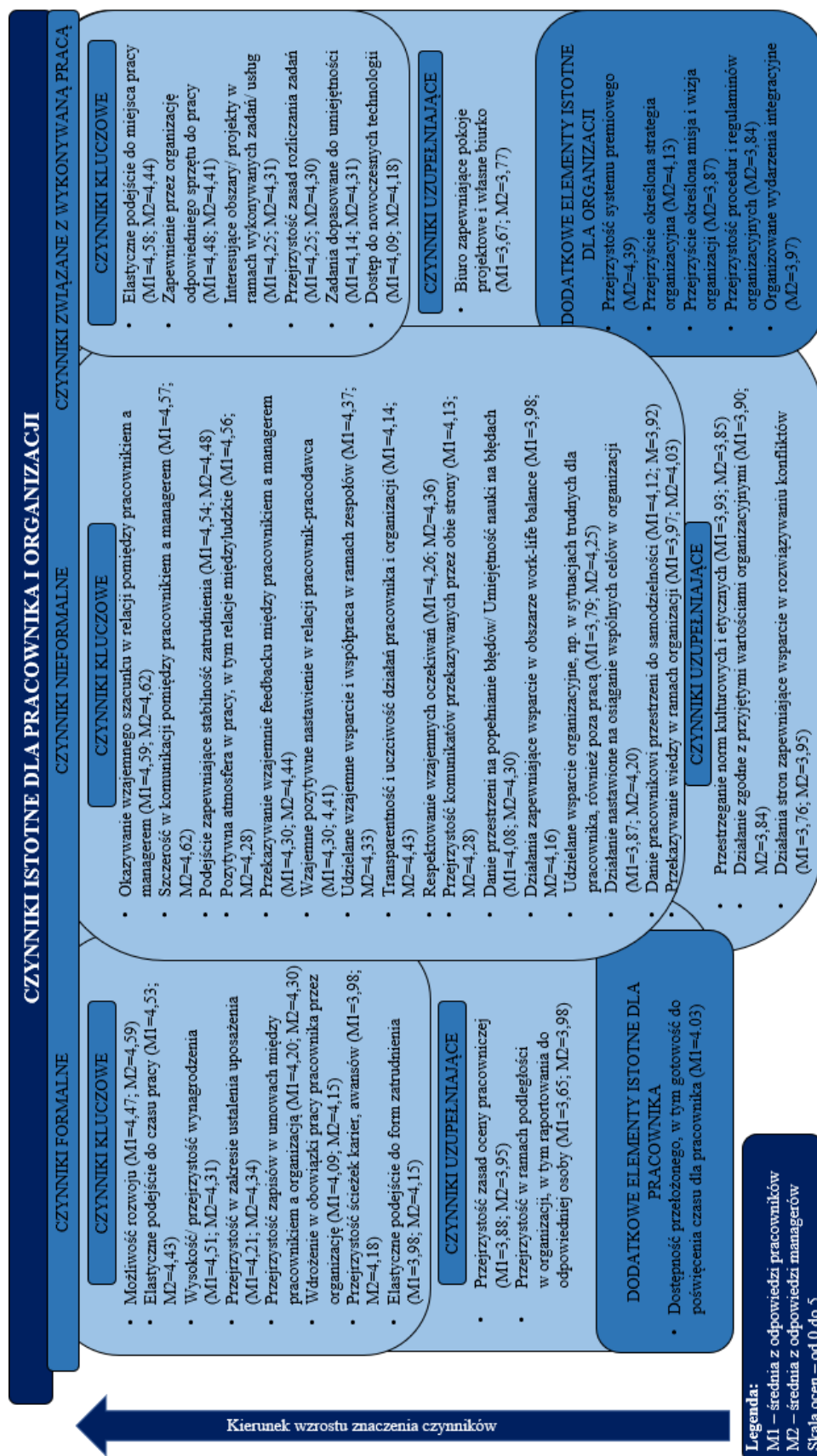
7.1. Czynniki kształtujące relację pracownik-organizacja o charakterze wygrany-wygrany

Aby stworzyć model relacji wygrany-wygrany w ramach pierwszego etapu dokonano analizy relacji pomiędzy wskaźnikami wag statystycznych dla czynników istotnych dla zaistnienia relacji wygrany-wygrany dla pracowników oraz dla organizacji. W tym celu porównano średnie jakie uzyskały badane cechy w ocenie dwóch grup respondentów. Następnie wykorzystano test U Manna-Whitneya dla porównania prób niezależnych.

Wynikiem pierwszego etapu analizy statystycznej było wskazanie zbioru czynników ocenianych wysoko przez obie grupy respondentów zarówno pracowników i menedżerów. Rysunek 7 prezentuje wyniki analizy statystycznej.

Informacje objaśniające interpretację wyników (rysunek 7):

- Pomiar czynników - rysunek 7 prezentuje czynniki najistotniejsze dla respondentów badań (pracowników i managerów) wraz z wynikami średnich arytmetycznych 3.75 lub powyżej (oceniane na skali od 0 do 5). Czynniki te stanowią podstawę do stworzenia modelu relacji wygrany-wygrany, ale nie są modelem.
- Poziomy istotności czynników - zostały przyjęte przez badaczkę na podstawie średnich wartości wynikających z ocen respondentów:
 - Czynniki kluczowe – średnia arytmetyczna równa 4 i powyżej.
 - Czynniki uzupełniające – średnia arytmetyczna pomiędzy 3,75 a 3,99.
- Podział czynników - rysunek 7 prezentuje podział na czynniki formalne, nieformalne oraz związane z wykonywaną pracą, a więc wymiary ujęte w kwestionariuszach ankiet dla respondentów, omówione w rozdziale 6.3.
- Dodatkowe zmienne - rysunek 7 zawiera dodatkowo czynniki istotne jedynie dla managerów oraz czynniki istotne jedynie dla pracowników – oznaczone na rysunku 7 jako dodatkowe elementy istotne dla pracownika oraz dodatkowe elementy istotne dla organizacji.



Rysunek 7. Układ czynników relacji wygrany-wygrany – czynniki istotne dla pracownika i organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analizując wyniki dla czynników istotnych w relacji pracownik-organizacji dla zbudowania relacji wygrany-wygrany, na wstępie warto podkreślić, że z całej puli badanych zmiennych niewiele było takich, które zostały uznane jako mniej istotne ($M < 3,75$) przez respondentów. Stąd układ czynników zaprezentowanych na rysunku 7 zawiera wiele zmiennych, z których każda w mniejszym lub większym stopniu ma znaczenie dla zbudowania relacji wygrany-wygrany.

Spośród wszystkich badanych zmiennych większość osiągała wysokie wyniki w każdej z trzech kategorii, a więc w grupie czynników formalnych, nieformalnych i związanych z wykonywaną pracą. W każdej z kategorii pojawiło się wiele kluczowych czynników ($M > 4$), a niewiele elementów pojawiło się wśród czynników uzupełniających ($M < 4$) w ramach zastosowanego przez autorkę poziomowania czynników.

Wyniki wskazują na kilka składowych, które nie były ważne dla obu stron relacji pracownik-organizacja. Na podstawie wykonanego testu U Manna-Whitneya (patrz: załącznik nr 4) stwierdzono istotne statystycznie różnice dla jednego czynnika istotnego dla pracownika, mianowicie dostępność przełożonego w tym gotowość do poświęcenia czasu ($Z = 5,99$, $p < 0,001$). Oznacza to, że jedynie pracownicy oczekują poświęcenia czasu ze strony menedżera, natomiast menedżerowie nie wskazują zmiennej gotowości do poświęcenia czasu przez pracownika, jako tej która jest istotna dla zbudowania relacji wygrany-wygrany między stronami. Natomiast menedżerowie wskazali pięć aspektów istotnych dla pracodawcy, które nie zostały wykazane po stronie pracowników, były to: przejrzystość systemu premiowego ($Z = -5,38$, $p < 0,001$), przejrzyste określona strategia organizacyjna ($Z = -4,83$, $p < 0,001$), przejrzyste określona misja i wizja ($Z = -3,79$, $p < 0,001$), organizowanie wydarzeń integracyjnych ($Z = -2,21$, $p = 0,027$). Dodatkowo, cecha przejrzystość procedur i regulaminów organizacyjnych uznana została za ważną tylko dla menedżerów ze względu na wysokość wartości średniej, jednak test nie wykazał istotnych statystycznie różnic ($Z = -1,63$, $p = 0,104$) w odpowiedziach pracowników i menedżerów. Dla większości badanych zmiennych nie zaobserwowano istotnych statystycznie różnic między odpowiedziami pracowników a menedżerów. Co oznacza, że zbiór elementów, które mają znaczenie dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany w znacznym stopniu jest taki sam dla jednej i drugiej strony relacji pracownik-organizacja. Powyżej wskazane składowe zostały uwzględnione na rysunku 7 jako dodatkowe elementy istotne dla organizacji oraz dodatkowe elementy istotne dla pracownika. Fakt wskazania przez menedżerów 5 dodatkowych czynników związanych

z regulacjami jako istotnych dla zaistnienia relacji wygrany-wygrany wskazuje, że organizacje przywiązują wagę do zabezpieczenia stabilności procesów wewnętrznych oraz wskazania stabilnego kierunku w firmie. Działania te mogą zapewnić stabilność relacji w obliczu turbulentnego rynku pracy i utrzymać stałość kapitału ludzkiego w strukturach firmy.

Ponadto stwierdzono, że pracownicy relatywnie niżej niż menedżerowie oceniali znaczenie poszczególnych zmiennych dla zaistnienia relacji wygrany-wygrany. Niemniej jednak przez obie strony przyznawane były oceny na tyle wysokie, że można było zakwalifikować je do dalszej analizy.

Ponadto wykazano różnice istotne statystyczne między odpowiedziami pracowników i menedżerów dla cech: przejrzystość określone normy kulturowe i etyczne w organizacji i ich przestrzeganie ($Z=1,97$, $p=0,049$), udzielane wsparcie organizacyjne, np. w sytuacjach trudnych dla pracownika, również poza pracą ($Z=-2,53$, $p=0,011$), pozytywna atmosfera w pracy ($Z=2,21$, $p=0,027$) (patrz: załącznik nr 4). Co oznacza, że opinie pracowników i menedżerów w zakresie znaczenia tych czynników dla zaistnienia relacji wygrany-wygrany różniły się. Natomiast nie do takiego stopnia, który wykluczyłby te cechy z dalszych analiz. Oceny przyznawane przez obie grupy pozwoliły uzyskać średnie, która kwalifikowały zmienne do dalszej analizy jako istotne dla obu stron relacji.

Z uwagi na małe zróżnicowanie uzyskanych wyników w odniesieniu do grup respondentów reprezentujących strony relacji pracownik-organizacja, w rozprawie przyjęto, że czynniki mają charakter uniwersalny dla badanej zbiorowości. Natomiast różnica pojawić się może w interpretacji zmiennych. Te same czynniki dla pracownika stanowić mogą potrzeby, oczekiwania, natomiast dla reprezentanta firmy mogą to być potrzeby, ale też narzędzia, środki, działania, które zabezpieczają organizację i pozwalają na jej skuteczne funkcjonowanie i utrzymywanie niskiego poziomu fluktuacji kadr. Stąd niektóre itemy w kwestionariuszu ankiety różniły się pod względem sformułowanej odpowiedzi dla pracowników i menedżerów w ramach tego samego aspektu. Natomiast układ czynników zaprezentowany na rysunku 6 uwzględnia jednolite nazwy dla badanych zmiennych. Niewątpliwie ważnym jest, że organizacje uznają wysokie znaczenie narzędzi, postaw i działań budowanych w firmach dla zaistnienia relacji wygrany-wygrany. Oczywiście ich pierwotnym celem jest zabezpieczenie stabilności zatrudnienia, podniesienia zadowolenia pracowników, wzrost wiedzy w organizacji, czy utrzymanie

kontroli nad procesami. Powodów dla których podejmowane są określone środki w organizacji może być o wiele więcej. Badania pokazują, że jednocześnie jest to sposób wpływania przez organizację na pozytywne relacje z pracownikami. Dla przykładu określone i jawne procedury, regulacje organizacyjne dotyczące uposażenia przyznawanego zatrudnionym wpływają na transparentność i poczucie sprawiedliwości, stąd ich wysokie znaczenie dla pracowników i organizacji, gdyż pozwala to wpływać na kształt ich relacji. Wszystkie składowe ujęte w ramach układu czynników stanowią sposoby, jakie zarówno organizacje i pracownicy mogą wykorzystywać w celu budowania relacji wygrany-wygrany. Posłużą one do stworzenia modelu.

7.2. Grupy czynników występujące w relacji pracownik-organizacja

Etapem drugim w procesie budowania modelu jest grupowanie czynników zaprezentowanych w ramach pierwszego etapu. Celem tego etapu jest wskazanie kluczowych obszarów w ramach zmiennych o podobnych wynikach statystycznych.

Informacje objaśniające interpretacje wyników (rysunek 8):

- Potrzeby/ narzędzia/ działania – są to czynniki ujęte na rysunku 7, stanowią one jednocześnie oczekiwania stron relacji, ale również sposoby jakie strony mogą wykorzystać, aby kształtować relację o charakterze wygrany-wygrany.
- Grupy czynników, kategorie - rysunek 8 prezentuje czynniki pogrupowane przez badaczkę w ramach przyjętych kategorii. Są to czynniki jedynie te, które były istotne dla obu stron relacji pracownik-organizacja. Grupowanie czynników istotnych tylko dla jednej ze stron prezentuje rysunek 8 stanowiący uzupełnienie informacji, natomiast nie prezentuje on czynników ujętych w modelu.
- Poziomy istotności czynników, kategorii - zostały przyjęte przez badaczkę na podstawie średnich wartości wynikających z ocen respondentów:
 - 1) Nadrzędne potrzeby/ narzędzia/ działania - średnia arytmetyczna równa 4,5 i powyżej. Czynniki oceniane bardzo wysoko zarówno przez pracowników i menedżerów (brak istotnych statystycznie różnic w odpowiedziach grup pracowników i menedżerów $p > 0,05$). Są to elementy, które są kluczowe dla zaistnienia relacji wygrany-wygarny.

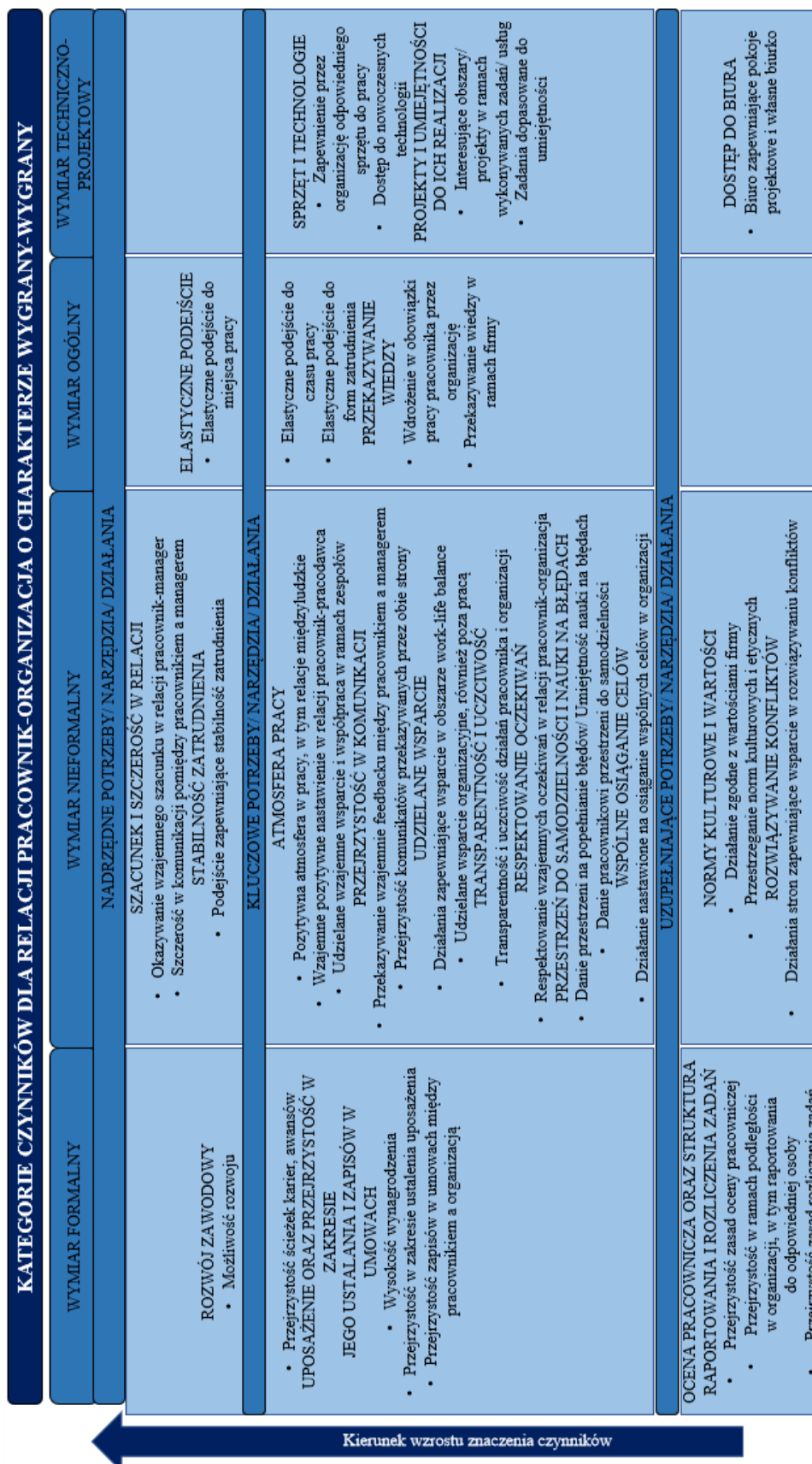
Brak zapewnienia realizacji tych potrzeb może spowodować zmianę charakteru relacji lub jej zakończenie.

- 2) Kluczowe potrzeby/ narzędzia/ działania – średnia arytmetyczna równa 4 i powyżej. Składowe oceniane bardzo wysoko przez respondentów (w znacznym stopniu brak istotnych statystycznie różnic w odpowiedziach grup pracowników i menedżerów $p > 0,05$ ⁴³¹). Zapewnienie realizacji większości tych potrzeb może przyczynić się do budowania relacji o charakterze wygrany-wygrany. Natomiast brak realizacji oczekiwań w ramach wielu ze wskazanych aspektów może spowodować zerwanie relacji, bądź zmianę jej charakteru.
 - 3) Uzupełniające potrzeby/ narzędzia/ działania – średnia arytmetyczna pomiędzy 3,75 a 3,99. Czynniki oceniane wysoko przez respondentów (brak istotnych statystycznie różnic w odpowiedziach grup pracowników i menedżerów $p > 0,05$ ⁴³²). Brak realizacji oczekiwań w tym zakresie nie spowoduje zerwania relacji lub zmiany jej charakteru.
- Wymiary - podział czynników ujęty na rysunku 7 (formalne, nieformalne, związane z wykonywaną pracą) przekształcony został na wymiary, które trafniej opisują obszary badanych zmiennych:
 - 1) Formalny.
 - 2) Nieformalny.
 - 3) Ogólny – wymiar ten prezentuje kategorie, które grupują czynniki z przynajmniej dwóch innych obszarów (formalnego, nieformalnego, techniczno-projektowego).
 - 4) Techniczno-projektowy – wymiar ten został wyeksponowany przy podziale czynników, gdyż w ramach składowych związanych z wykonywaną pracą jako istotne wybrane zostały elementy dotyczące projektów oraz wykorzystywanych dla ich realizacji technologii, sprzętu, kompetencji.

⁴³¹ Za wyłączeniem czynników: udzielane wsparcie organizacyjne, atmosfera w pracy, natomiast składowe mimo to ujęte są w ramach poziomu pierwszego.

⁴³² Za wyłączeniem zmiennej: przejrzyste określone normy kulturowe i etyczne w organizacji i ich przestrzeganie.

Wyniki analiz statystycznych oraz przeprowadzonych porównań dały możliwość pogrupowania badanych składowych w ramach poszczególnych kategorii zaprezentowanych na rysunku 8. Wpływ na strukturę kategorii miały parametry statystyczne, mianowicie podobne średnie arytmetyczne dla wskazanych cech przez pracowników i menedżerów oraz ich poziom istotności. Podjęto się próby dokonania oceny struktury oraz znalezienia ogólnych prawidłowości w związkach między czynnikami istotnymi dla osiągnięcia relacji w grupie pracowników oraz menedżerów. W tym celu przeprowadzono analizę czynnikową, która daje możliwość dokonania klasyfikacji zmiennych zdefiniowanych przez nowe zmienne (zwane czynnikami). Analiza macierzy korelacji między czynnikami wskazała, że między poszczególnymi zmiennymi z grup czynników (formalnych/nieformalnych/związanych z pracą) występują pewne związki, które dają możliwość redukcji wielowymiarowości proponowanego wcześniej układu czynników (patrz: rysunek 7). Wyodrębnianie czynników przeprowadzono z wykorzystaniem rotacji Varimax, natomiast najbardziej optymalną liczbę czynników dobierano na mocy kryterium Kaisera (załącznik nr 5). Należy wskazać, że analiza przeprowadzona została osobno dla odpowiedzi pracowników i menedżerów, stąd czynniki wchodzące w skład kategorii różniły się w grupach respondentów, dlatego podkreśla się, że kategorie są wynikiem analizy statystycznej, ale również interpretacji wyników przez autorkę.



Rysunek 8. Kategorie czynników dla relacji pracownik-organizacja o charakterze wygrany-wygrany

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analizując przyjęte w pracy kategorie czynników dla relacji pracownik-organizacja o charakterze wygrany-wygrany warto wskazać, że relacja wygrany-wygrany niewątpliwie opiera się w znacznym stopniu na wymiarze nieformalnym relacji. Składa się na nią wiele aspektów budujących relację wygrany-wygrany, w ramach kategorii:

- szacunek i szczerść w relacji,
- stabilność zatrudnienia,
- atmosfera w pracy,
- przejrzystość w komunikacji,
- udzielane wsparcie,
- transparentność i uczciwość,
- respektowanie oczekiwań,
- przestrzeń do samodzielności i nauki na błędach,
- wspólne osiągnięcie celów.

Brak realizacji potrzeb we wskazanych obszarach może silnie zaburzyć relację wygrany-wygrany. Szczególnie istotne są **szacunek i szczerść w relacji oraz stabilność zatrudnienia**, które ze względu na osiągnięte wysokie wyniki zostały uwzględnione w poziomie potrzeb i zabezpieczeń nadrzędnych.

Natomiast wymiar formalny relacji oparty jest głównie na następujących kategoriach czynników:

- rozwój zawodowy, w tym możliwościach awansów i dostępnych ścieżkach karier,
- uposażenie oraz przejrzystości w zakresie jego ustalania, a także w obszarze klarowności zapisów w umowach.

Przy czym nadrzędną kategorię stanowi **rozwój zawodowy pracowników**. Wnioskuje się, że to możliwość rozwoju zawodowego dla pracowników i widoczny wzrost kapitału intelektualnego wspiera utrzymywanie pozytywnej relacji w zakresie formalnym. Niewątpliwie ten fakt dostrzegają także zarządzający organizacjami dla których pracownicy i ich rozwój są siłą napędzającą wzrost przedsiębiorstwa poprzez dostarczanie pracy na coraz wyższym poziomie. Ponadto sektor informatyczny niejako

wymusza na pracownikach oraz przedsiębiorstwach wzrost wiedzy specjalistycznej i ciągle podnoszenie kompetencji. Specjalizacje, czy technologie aktualne dziś, mogą nie być obowiązujące w niedalekiej przyszłości, bądź mogą się zmieniać w czasie. Jest to niezwykle dynamiczny sektor, stąd rozwój zawodowy to podstawa przetrwania dla organizacji i pracowników.

Natomiast w ramach wymiaru ogólnego wskazać można następujące kategorie potrzeb, narzędzi, działań:

- elastyczne podejście,
- przekazywanie wiedzy.

Elastyczne podejście do pracy i jej aspektów (kategoria która uplasowała się na poziomie nadrzędnym potrzeb), jest niezwykle ważne w sektorze informatycznym w czasach, kiedy pracę podejmować można z różnych miejsc na świecie, w ramach różnych form zatrudnienia, w nienormowanym czasie pracy. Brak elastycznego podejścia w miejscu pracy może skutkować znaczącym zachwianiem relacji pracownik-organizacja i próbą znalezienia przez pracownika innego pracodawcy, który spełni oczekiwania. Jest to aspekt ważny również dla pracodawców. Powstało wiele badań wskazujących na pozytywny wpływ elastyczności w pracy na zaangażowanie pracowników^{433,434}. Ponadto w zakresie wymiaru ogólnego odnaleźć można kategorię przekazywanie wiedzy w organizacji. Kategoria ta ma wysokie znaczenie na turbulentnym rynku pracy. Firmy muszą mierzyć się z ciągłością przekazywania wiedzy, ale również tzw. skalowaniem biznesu, a więc poszerzaniem kapitału intelektualnego w organizacji, aby mogły rozwijać i prowadzić ekspansję swojej działalności. Kapitał intelektualny, opiera się na wiedzy oraz powiązaniach, które pozwalają na jej pozyskanie, utrzymanie oraz rozwijanie (patrz: rozdział 1). Wiedza ta często tkwi w ludziach i to właśnie pracownicy są jej nośnikami. Brak przekazywania wiedzy w sytuacji odejścia pracownika może przynieść znaczące straty dla organizacji.

Analiza wymiaru techniczno-projektowego nie wskazuje na istnienie kategorii ujętych na poziomie nadrzędnym. Za istotne kategorie w ramach tego obszaru uznaje się:

⁴³³ Rudolph C.W., Baltes B.B., *Age and health jointly moderate the influence of flexible work arrangements on work engagement: Evidence from two empirical studies*, Journal of Occupational Health Psychology, 22 (1), 2017, s. 40–58.

⁴³⁴ Weideman M., Hofmeyr K.B., *The influence of flexible work arrangements on employee engagement: An exploratory study*, SA Journal of Human Resource Management, 18 (1), 2020, s. 1-18.

- sprzęt i technologie,
- projekty oraz umiejętności do ich realizacji.

Kategorie te, wyraźnie podkreślają specyfikę sektora informatycznego. Firmy informatyczne opierają swoje działania na pracy ludzi i technologiach, stąd bez wątpienia wymiar techniczno-projektowy stanowi bazę bez której obie strony relacji nie są w stanie funkcjonować. W branży tej pracownicy podejmują często zatrudnienie ze względu na projekt i technologie. Zauważalny wzrost zatrudnienia w oparciu o umowę współpracy, tzw. B2B (samozatrudnienie (patrz: rozdział 3.3)) eksponuje coraz częstsze zjawisko zatrudnienia pracownika jako najemcy, który działa na własny rachunek od projektu do projektu (patrz: rozdział 2, tabela 2). To właśnie ciekawy, adekwatny do posiadanych kompetencji projekt, dający możliwość rozwoju jest bodźcem przyciągającym do nowego pracodawcy u którego zatrudnienie może zakończyć się wraz z realizacją celu. Oczywiście nie jest to jedyny obraz relacji, gdyż spora część osób zatrudniona jest na stały kontrakt i wykonuje pracę dla danego przedsiębiorstwa, a nie tylko dla danego projektu. Niemniej jednak zjawisko to stanowi zauważalny trend.

Na zakończenie warto wskazać, że kategorie w ramach poziomu uzupełniających potrzeb, narzędzi, działań są również istotne, ale ich brak nie spowoduje zaburzenia relacji wygrany-wygrany. Wśród tych kategorii są:

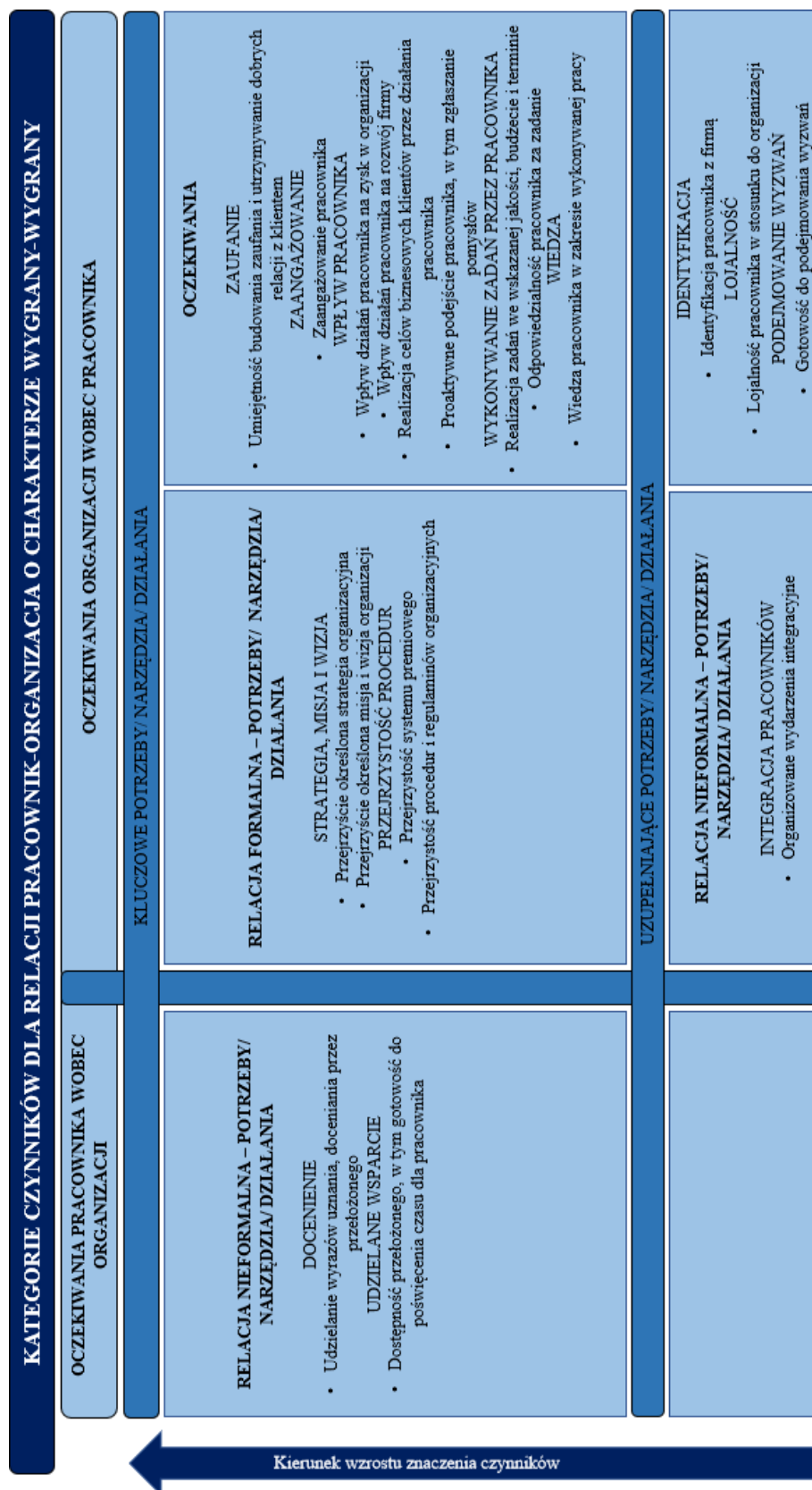
- oceny pracowniczej oraz struktura raportowania i rozliczania zadań,
- normy kulturowe i wartości,
- rozwiązywanie konfliktów,
- dostęp do biura.

Składowe w ramach powyższych kategorii można nazwać elementami opcjonalnymi. Należy zatem interpretować je w sposób indywidualny przy uwzględnieniu możliwości realizacji przez strony wymiany. Przykładowo, dla niektórych pracowników dostęp do biura jest istotny, natomiast warto podkreślić, że brak dostępu do biura w trakcie epidemii Covid-19 nie spowodował załamania się relacji wygrany-wygrany (badania były prowadzone w okresie zagrożenia epidemicznego). Kolejną kwestią jaką warto podnieść w tym miejscu są normy kulturowe i wartości. Wiele wartości odrębnie wyszczególnionych, jak np. szacunek, uplasowało się w ramach potrzeb nadrzędnych oraz kluczowych. Wskazuje to na znaczącą rolę wartości, jednak kiedy one stanowią

kodeks etyczny, normy postępowania, bądź slogany wewnątrz organizacji tracą na znaczeniu. Natomiast istotne dla relacji pracownik-organizacja jest, kiedy w zachowaniach uczestników organizacji przejawia się postępowanie zgodne z wartościami.

Uzupełnienie do kategorii czynników prezentujące czynniki istotne dla tylko jednej ze stron relacji – oczekiwania pracowników i organizacji

Poniższe uzupełnienie do kategorii czynników ma na celu prezentację dodatkowych danych wskazujących zmienne, które były przedłożone do oceny tylko jednej ze stron relacji pracownik-organizacja. Nie są to dane ujęte w etapie 1 i 2 niniejszego rozdziału oraz nie zostały ujęte w modelu z racji, iż nie podlegały ocenie dwóch stron relacji. Prezentacja ich ma za zadanie wskazać kompleksowość badań i zwrócić uwagę na znaczenie aspektów, które mogą być istotne w kształtowaniu relacji, jednak ich spełnienie będzie jednostronne. Uwzględnienie tych danych w badaniach ilościowych, jest rezultatem badań jakościowych, podczas których wykazane zostały także elementy, które stanowią oczekiwania tylko pracodawców oraz kilka elementów stanowiących oczekiwania jedynie pracowników (patrz: tabela 13). Z uwagi na ich specyfikę nie zostały przedłożone do oceny przez obie strony. Niewątpliwie więcej czynników oczekiwanych jednostronnie wykazuje organizacja. Wynika to szczególnie z obszernego zbioru itemów w kwestionariuszu ankiety, który otrzymali podczas badań przedstawiciele organizacji do oceny. Zbiór itemów dla pracowników zawierał mniej składowych. Stąd nie należy przyjmować założenia, że organizacja ma więcej oczekiwań niż pracownicy. Oczekiwania ujęte w prawostronnej kolumnie modelu przedstawiają odpowiedzi menedżerów w zakresie pytań przedłożonych tylko do ich oceny, jest to zakres do którego nie odnosili się pracownicy w trakcie badań.



Rysunek 9. Uzupełnienie do kategorii czynników dla relacji pracownik-organizacja o charakterze wygrany-wygrany – czynniki istotne tylko dla jednej ze stron
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Dla przedstawicieli organizacji istotne znaczenie dla zbudowania relacji wygrany-wygrany mają elementy związane z misją, wizją, strategią organizacyjną oraz przejrzystością procedur. Tego zdania nie podzielają pracownicy. Podczas badań pilotażowych spostrzeżono, brak jednoznacznej interpretacji u pracowników, czym jest misja, wizja, strategia, regulaminy wewnętrzne, stąd wynik ten spowodowany może być brakiem rozumieniem znaczenia tych dokumentów w organizacji. Są to dokumenty budowane na potrzeby organizacji, jednak pracownicy mogą nie być angażowani w proces ich tworzenia, stąd mogą nie dostrzegać ich ważności.

Dla pracowników istotne znaczenie w odniesieniu do relacji nieformalnej mają docenienie przez przełożonego oraz udzielane wsparcie - dostępność menedżera, w tym gotowość do poświęcenia im czasu. Są to składowe odnoszące się bezpośrednio do relacji z przełożonym, stąd brak bezpośredniego odniesienia do oczekiwań organizacji. Ciekawym jest, że przedstawiciele organizacji oceniali w badaniu ilościowym podobny aspekt, mianowicie: dostępność pracownika, w tym gotowość do poświęcenia czasu, ale nie został on jednak oceniony przez menedżerów jako istotny dla zbudowania relacji wygrany-wygrany. Natomiast kierownicy wskazali jako istotny czynnik wydarzenia integracyjne dla pracowników. Aspekt ten ujęty został w ramach uzupełniających potrzeb, narzędzi, działań, więc wnioskuje się, że brak realizacji oczekiwań w tym zakresie nie spowoduje zmiany charakteru relacji. Ponadto warto podkreślić, że wydarzenia integracyjne są organizowane dla pracowników, a oni sami nie wykazują takiej potrzeby. Wnioskować można, że są przypadki, kiedy działania w sektorze informatycznym nastawione na budowanie satysfakcji i pozytywnej atmosfery w pracy są nadmiarowe.

Ostatnim obszarem uwzględnionym w uzupełnieniu do kategorii czynników (patrz: rysunek 9) są oczekiwania pracodawcy wobec pracownika, które łączą aspekty nieformalne z tymi dotyczącymi wykonywanej pracy. Jako najistotniejszy element wskazany został: umiejętność budowania zaufania i utrzymywania dobrych relacji z klientem. Ponadto dla organizacji bardzo ważne jest zaangażowanie pracownika, wpływ działań pracownika na zysk, rozwój firmy i realizację celów biznesowych klientów, a także proaktywne podejście zatrudnionych. Istotne są również, wykonywanie zadań przez pracownika w budżecie, jakości i terminie, a także wiedza w zakresie wykonywanej pracy. Aspekty te skupiają się na satysfakcji klienta zewnętrznego, jak również wewnętrznego oraz wpływie pracownika na wzrost organizacji. Ukazuje to specyfikę

branży, jako sektora usługowego, nastawionego na realizację potrzeb klienta. Omawiane na łamach niniejszej pracy zwinne metodyki, także podkreślają znaczenie klienta końcowego. Wnioskować można, że przedsiębiorcy zarządzający firmami informatycznymi kształtują wewnątrz organizacji podejście dostosowane do dynamicznego środowiska, wysokiej konkurencyjności i przykładają wysoką wagę do jakości świadczonych usług, którymi wykonawcami są pracownicy.

7.3. Model relacji pracownik-organizacja o charakterze wygrany-wygrany w sektorze informatycznym

Ostatnim etapem w procesie budowy modelu relacji pracownik-organizacja o charakterze wygrany-wygrany dla sektora informatycznego jest zaprezentowanie samego modelu ujmującego czynniki w ramach kategorii, a więc grupy sposobów wskazujących jak kształtować relację wygrany-wygrany oraz zobrazowanie mechanizmów zachodzących w ramach relacji pracownik-organizacja.

Informacje objaśniające interpretacje modelu (patrz: rysunek 10):

- Model powstał na bazie kategorii czynników ocenionych najwyżej (średnia większa równa 3,75 i powyżej) zarówno przez pracowników jak i managerów, zaprezentowanych na rysunkach 7 i 8. Model opiera się na czynnikach istotnych dla obu stron relacji. Elementy, które były istotne tylko dla jednej ze stron prezentuje rysunek 8 i nie są one zawarte w modelu, stanowią jedynie dodatkowe informacje, aby zaprezentować kompleksowość badań.
- Poziomy istotności czynników, kategorii zostały szczegółowo opisane w informacjach objaśniających do rysunku 8, przyjęte przez badaczkę na podstawie średnich wartości wynikających z ocen respondentów:
 - 1) Nadrzędne potrzeby/ narzędzia/ działania - średnia arytmetyczna równa 4,5 i powyżej.
 - 2) Kluczowe potrzeby/ narzędzia/ działania – średnia arytmetyczna równa 4 i powyżej.
 - 3) Uzupełniające potrzeby/ narzędzia/ działania – średnia arytmetyczna pomiędzy 3,75 a 3,99.

- Wymiary - w modelu przyjęto 4 wymiary relacji w odniesieniu do których zaprezentowane zostały kluczowe elementy modelu, tożsame do wymiarów przyjętych na etapie 2 budowy modelu relacji wygrany-wygrany. Kolejność ich przedstawiona w modelu ma znaczenie dla interpretacji wyników. Są to następujące wymiary:
 - 1) Wymiar formalny.
 - 2) Wymiar techniczno-projektowy.
 - 3) Wymiar nieformalny.
 - 4) Wymiar ogólny – uwzględniający kategorie oddziałujące na czynniki ujęte w powyższych obszarach.
- Osie:
 1. Oś pionowa – oznacza kierunek wzrostu znaczenia kategorii czynników, jest on adekwatny do przyjętych poziomów istotności czynników, kategorii. Im dana kategoria znajduje się wyżej w modelu, tym jest istotniejsza dla respondentów w odniesieniu do kształtowanej relacji wygrany-wygrany.
 2. Oś pozioma – oznacza kierunek wzrostu znaczenia wymiarów i ujętych w ramach nich kategorii czynników wraz z długością zatrudnienia, przyjęty na podstawie badań jakościowych. Wraz z długością czasu trwania relacji zmieniają się aspekty, które mają znaczenie dla kształtowania relacji wygrany-wygrany.

Poniższy model stanowi syntezę danych zebranych w niniejszej rozprawie. Ma on za zadanie wskazać mechanizmy występujące w relacji pracownik-organizacja oraz ma na celu zapewnić przejrzystość w odniesieniu do złożoności danych (patrz: rysunek 10). Warto podkreślić jego znaczenie dla ukazania całokształtu zjawiska oraz kierunków do dalszych badań, a także ważności w odniesieniu do decyzji i działań praktyków biznesu. Dzięki modelowi możliwe jest wyjaśnienie wielowymiarowości relacji pracownik-organizacja o charakterze wygrany-wygrany.

Relacja pracownik-organizacja o charakterze wygrany-wygrany niewątpliwie opiera się na wielu składowych. Wskazuje się również te o wyższym znaczeniu dla kształtowania badanej relacji i zapewnienia jej trwałości, warto wspomnieć, że

nadrzędnymi potrzebami, narzędziami, działaniami jakie należy zapewnić związane są z obszarami:

- Rozwoju zawodowego.
- Zapewnienia szacunku i szczerości w relacji pracownik-organizacja.
- Zapewnieniu stabilności zatrudnienia.

Niemniej jednak nie wszystkie elementy składowe modelu są tymi, które wykształcić można na początkowym etapie relacji. Oś pozioma ujęta w modelu (patrz: rysunek 10) znajdująca się pod listą potrzeb, narzędzi, działań ukazuje kierunek wzrostu znaczenia czynników w odniesieniu do długości czasu budowanej relacji. Wypowiedzi respondentów wywiadów zogniskowanych pozwalają na przyjęcie następujących wniosków:

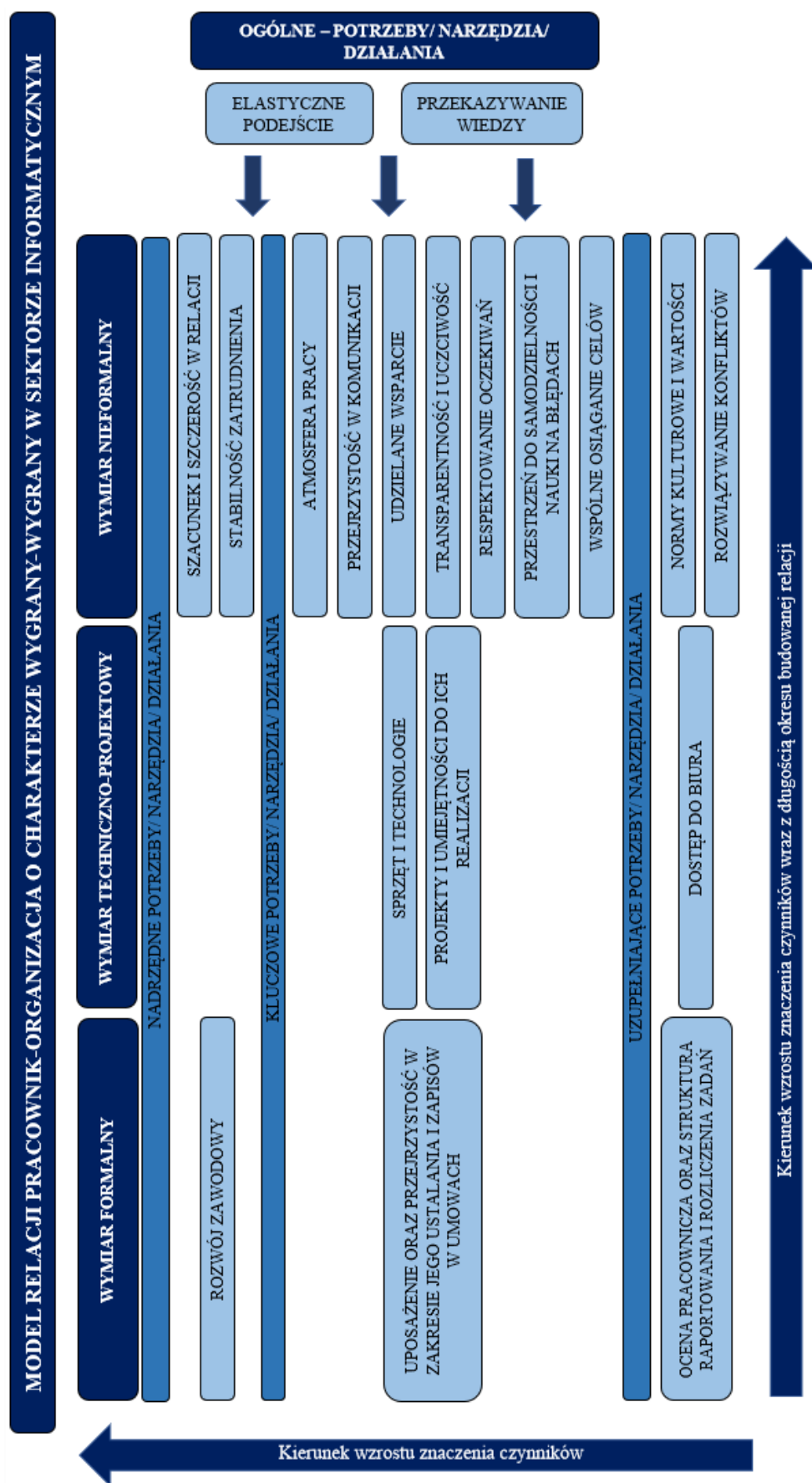
- Elementy wchodzące w skład relacji formalnej, są tymi, które kształtują relację na początkowym jej etapie. Mają znaczenie dla decyzji, czy strony chcą zaangażować się w relację. W jej skład wchodzi m.in. warunki zatrudnienia uwzględnione w kontrakcie.
- Elementy wchodzące w skład obszaru techniczno-projektowego – mają znaczenie przy wyborze pracodawcy, ale zapewniają również dalsze utrzymanie relacji poprzez interesujący obszar działań, nowoczesne technologie i projekty.
- Elementy wchodzące w skład relacji nieformalnej, nabierają znaczenia i są możliwe do wykształcenia wraz z upływającym czasem. Wskazana przez jednego z respondentów „więź”, która jest spoiwem relacji pracownik-organizacja w perspektywie długoterminowej budowana jest poprzez nieformalne, psychospołeczne aspekty relacji.

Stąd nadrzędne potrzeby wykazane w trakcie badania należałoby uszeregować w następujący sposób – początkowy etap współpracy oparty jest na możliwości rozwoju zawodowego, natomiast wraz z długością zatrudnienia w organizacji istotnym staje się, czy występuje wzajemny szacunek i szczerść oraz czy obie strony zarówno pracownik i organizacja mają poczucie stabilności tej relacji, a więc czy organizacja może liczyć, że pracownik nawet w obliczu wymagających projektów zostanie na pokładzie firmy oraz w drugą stronę, czy organizacja daje pracownikowi sygnały o stabilności projektów i zadowoleniu z wykonywanej przez niego pracy.

Adekwatna interpretacja do powyższej dotyczyć będzie potrzeb, narzędzi, zabezpieczeń na pozostałych poziomach – kluczowym oraz uzupełniającym.

Natomiast warto podkreślić, że wielokrotnie w trakcie badań jakościowych pojawiało się wskazanie, że aspektem determinującym zmianę pracy w sektorze informatycznym jest wzrost warunków finansowych. Stąd należy przedstawić wniosek, że jest to element istotny na początkowym etapie relacji pracownik-organizacja oraz z racji na mnogość dostępnych atrakcyjnych ofert pracy dla stanowisk specjalistycznych technicznych, może być to też czynnik powodujący odejście z organizacji niezależnie od długości czasu trwania relacji.

Model zakłada również, że elastyczne podejście i przekazywanie wiedzy w organizacji jako kategorie w ramach wymiaru ogólnego mają wpływ na wszystkie wymiary relacji pracownik-organizacja, w tym formalny, techniczno-projektowy i nieformalny. Przejawiać się to będzie chociażby w elastyczności w odniesieniu do form zatrudnienia (wymiar formalny), zwinnej metodyki pracy (wymiar techniczno-projektowy), otwartym na rozmowy i akceptującym porażki podejściu menedżera (wymiar nieformalny). Tożsamy mechanizm zaobserwować można w odniesieniu do przekazywania wiedzy. W wymiarze formalnym będzie dotyczyć ustrukturyzowanego wdrożenia, ścieżek rozwoju w organizacji, natomiast w obszarze techniczno-projektowym będzie wiązać się z przekazywaniem wiedzy w zakresie projektu, czy wsparciem zespołu w zakresie nabywania nowych umiejętności. Z pewnością elastyczne podejście i przekazywanie wiedzy są to kategorie, które trudno umiejscowić w innych wymiarach niż ogólnym oraz wskazać gdzie znajdowałyby się na osi czasu relacji. Niemniej jednak stanowią niezwykle istotne aspekty przenikające pozostałe wymiary i wspierające realizację celów budowy pozytywnych relacji między pracownikami i organizacjami w każdym z okresów trwania relacji.



Rysunek 10. Model relacji wygrany-wygrany dla relacji pracownik-organizacja
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Podsumowując, budowanie relacji pracownik-organizacja o charakterze wygrany-wygrany nie jest możliwe bez szacunku i szczerości, a także bez przeświadczenia o stabilności zatrudnienia. Równie ważna jest możliwość rozwoju dająca pracownikom satysfakcję i spełnienie aspiracji zawodowych, a organizacjom przynosząca wzmocnienie poprzez wzrost kompetencji ich pracowników. Przedsiębiorstwa z sektora informatycznego świadczą usługi w oparciu o wiedzę i umiejętności swojej kadry. A więc obie strony relacji muszą działać w symbiozie, aby osiągać cele biznesowe i zaspokajać własne oczekiwania. W procesie tym niezwykle istotne jest elastyczne podejście, które w dobie pracy zdalnej spowodowanej epidemią Covid-19 odgrywa niezwykle istotną rolę dla pracowników. Podejście to doceniają również pracodawcy dla których zmotywowany do działania, zadowolony pracownik dostarcza wartość dla organizacji. Na bazie wszystkich aspektów ujętych w modelu napędzany jest mechanizm wymiany w relacji pracownik-organizacja, co przynosi efekty dla obu stron. Jak pokazano w modelu, aspektów kształtujących relacje wygrany-wygrany jest bardzo wiele. Natomiast bez szczerej, pełnej zaufania komunikacji między pracownikiem a menedżerem, strony nie dowiedzą się co stanowi najistotniejszą siłę do jej zapewnienia.

7.4. Wnioski i rekomendacje końcowe

Zaprezentowana w niniejszej rozprawie różnorodność poglądów i definicji na temat relacji pracownik-organizacja oraz mechanizmów i składowych tej relacji nie wynika jedynie z typowego dla nauki bogactwa spojrzeń oraz założeń do prowadzonych badań i analiz, ale również ze zmian zachodzących w przedsiębiorstwach oraz zmian w podejściu pracowników do pracy. Natura relacji pracownik-organizacja z racji na wysoki popyt pracy szczególnie w sektorze informatycznym przeszła istotne przeobrażenie. Pracownicy branży IT mają szeroki wybór możliwości na rynku pracy. Stąd oferty organizacji są bogate w dogodne warunki dla pracowników. Niejednokrotnie respondenci podkreślali, że rynek pracy jest rynkiem pracownika. Ludzie wybierają miejsce pracy w takim samym zakresie jak pracodawcy dobierają pracowników. Organizacje potrzebują minimalizacji fluktuacji kadr, gdyż częste zmiany pracy narażają pracodawców na wysokie koszty, które stale rosną. Rodzi to konieczność poszukiwania nowych jakościowo form współpracy między stronami oraz kształtowania relacji

równowagi, która umożliwi organizacji korzystanie z kompetencji pracowników, a pracownikom pozwoli na zaspokojenie potrzeb. Zarówno pracodawcy jak i pracownicy prezentują całą gamę oczekiwań, które wymagają zauważenia i odniesienia się do nich na poziomie relacji pracownik-organizacja, aby więc mogła być rozwijana i utrzymywana. Dla współczesnych organizacji nie tylko ich oczekiwania są istotne w procesie kształtowania relacji z pracownikami, równie ważną rolę odgrywają narzędzia i działania organizacyjne poprzez które organizacje mają szanse oddziaływać na budowanie relacji wygrany-wygrany. Te z kolei powinny być tak projektowane, aby wspierać kształtowanie pozytywnych relacji. J.G March i H.A Simon⁴³⁵ wiele lat temu nazywali te narzędzia i działania firm zachętami. Według tych autorów, wymianie podlegają zachęty ze strony pracodawcy i wkład pracownika, który jest odpowiedzią na przedłożone zachęty. Nie wszystkie wskazane przez respondentów czynniki determinujące relacje wygrany-wygrany po stronie pracodawcy można było określić jako zachęty, stąd narzędzia i działania stanowią bardziej generyczne nazwy i jednocześnie wyraźniej odzwierciedlającą znaczenie tych elementów dla organizacji.

Dotychczasowy dorobek naukowy w zakresie relacji pracownik-organizacja ograniczał się głównie do opracowań zagranicznych ośrodków naukowych. Badań prowadzonych w Polsce było niewiele. Żadne z opracowań nie poruszały kwestii budowy relacji o charakterze wygrany-wygrany. Przegląd literatury oraz spojrzenie z perspektywy bogactwa koncepcji zbliżonych do omawianej, pozwoliło na uporządkowanie dorobku naukowego i wskazanie kluczowych kwestii istotnych dla relacji pracownik-organizacja. Po pierwsze źródłem tej koncepcji należy dopatrywać się w naukach socjologicznych, w teorii wymiany⁴³⁶ i regule wzajemności⁴³⁷. Są to podwaliny, na których zbudowana została koncepcja relacji pracownik-organizacja. Po drugie wskazuje się dwa wymiary badań nad relacją pracownik-organizacja – mikro i makro⁴³⁸. Wymiar mikro obejmujący kontrakt psychologiczny oraz postrzegane wsparcie organizacyjne. Niektórzy naukowcy uwzględniają również w ramach tego wymiaru - zaangażowanie pracownicze oraz wzmocnienie psychologiczne⁴³⁹. Przegląd literatury wskazał, że wymiar mikro relacji pracownik-organizacja jest często rozważany w literaturze przedmiotu. Wymiar makro

⁴³⁵ March J.G., Simon H.A., *op. cit.*, [za:] Yu M.C., Mai Q., Tsai S.B., Dai Y., *op. cit.*, s. 1-14.

⁴³⁶ Blau P.M., *op. cit.*

⁴³⁷ Gouldner A.W., *op. cit.*

⁴³⁸ Shore L.M., Tetrick L.E., Taylor M.S., Coyle-Shapiro J.A-M., Liden R.C., McLean Parks J., Morrison E.W., Porter L.W., Robinson S.L., Roehling M.V., Rousseau D.M., Schalk R., Tsui A.S., Van Dyne L., *op. cit.*, s. 291-370.

⁴³⁹ Eldor L., Vigoda-Gadot E., *op. cit.*, s. 526-552.

dotyczy stosunku pracy. Temu wymiarowi z kolei poświęca się najmniej uwagi. Inne określenia dla tego podziału to aspekty formalne i nieformalne. Autorka w trakcie procesu badawczego na potrzeby badań dodaje kolejny wymiar dotyczy „grupy czynników związanych z wykonywaną pracą”, który na etapie budowy modelu relacji pracownik-organizacja o charakterze wygrany-wygrany przekształca się w wymiar techniczno-projektowy. Wnioskuje się, że stanowi on obszar w ramach relacji pracownik-organizacja specyficzny dla sektora informatycznego. Praca tych osób oparta jest na kapitale intelektualnym w postaci wiedzy, ale również opiera się na nowoczesnych technologiach i odpowiednim sprzęcie do pracy. Dla pracowników i przedsiębiorców w sektorze IT aspekty techniczne będą mieć znaczącą wagę, natomiast w przypadku innych branż mogą nie mieć one zastosowania. Stąd w celu wykorzystania tego wymiaru w badaniach dla innych sektorów zaleca się uprzednią weryfikację możliwości zastosowania. Natomiast praktykom zarządzającym w sektorze IT rekomenduje się szczególną uważność na wszystkie wyszczególnione w modelu wymiary. Z pewnością muszą one współdziałać ze sobą dla realizacji oczekiwań stron.

Aby zbudować model relacji wygrany-wygrany należało w trakcie analizy literatury i procesu badań empirycznych zidentyfikować składowe modelu, a także wskaźnik ich pomiaru. Elementami ujętymi w relacji pracownik-organizacja są wzajemne oczekiwania stron. Ponadto omawiane wcześniej narzędzia oraz działania organizacyjne. W celu weryfikacji spełnienia oczekiwań przyjęto jako miernik poziom satysfakcji, zadowolenia. Satysfakcja z pracy w swojej definicji uwzględnia, czy pracownik lubi swoją pracę i w jakim stopniu spełniane są jego oczekiwania⁴⁴⁰. Dodatkowo analiza literatury w zakresie stylu wygrany-wygrany potwierdziła, że aby osiągnąć charakter wygrany-wygrany musi być zapewniona satysfakcja po obu stronach wymiany. Co więcej badania jakościowe dowiodły, że głównym miernikiem w tym procesie jest zadowolenie. Na pytanie: „*Po czym pozna Pan/Pani, skąd będzie Pan/Pani wiedział/a, że relacja ma charakter wygrany-wygrany?*” respondenci wskazywali najczęściej na zadowolenie i satysfakcję. Stąd koncepcja satysfakcji, a także bliskie koncepcje jak motywacja stanowiły punkt wyjścia do zebrania oczekiwań stron relacji. Literatura wskazała bogate zbiory danych w zakresie oczekiwań pracowników, natomiast w odniesieniu do oczekiwań organizacji odnaleziono jedynie fragmentaryczne informacje. Zdecydowanie pracodawcy rzadko byli proszeni o zabranie głosu w tej

⁴⁴⁰ Spector P.E., *op. cit.*

kwestii. Najczęściej pojawiające się w literaturze badania odnosiły się do oczekiwań pracodawców w odniesieniu do kompetencji przyszłych pracowników^{441,442} lub dopasowania człowiek-organizacja^{443,444,445} (ang. person-organization fit). Pojawiają się również w piśmiennictwie oczekiwania w odniesieniu do kontraktu psychologicznego⁴⁴⁶, który jest tylko jednym ze składników relacji pracownik-organizacja. Stąd w niniejszej pracy opinia pracodawców została szczegółowo zweryfikowana we wszystkich wymiarach relacji pracownik-organizacja. Menedżerowie reprezentujący organizacje są świadomi, że nie tylko spełnienie ich oczekiwań przynosi rezultat, ale również odpowiednie zachęty, nazwane w pracy narzędziami i działaniami z ich strony dają pozytywny efekt, który buduje relację wygrany-wygrany. Ta z kolei zapewnia niższą fluktuację kadr oraz realizację celów biznesowych. Analiza piśmiennictwa, jak również badania jakościowe pokazały, że oczekiwania stron mogą być mocno indywidualne. Stąd w celu ich weryfikacji rekomenduje się praktykom biznesu, szczerą komunikacją w relacji pracownik-organizacja, która może wskazać dodatkowe nieodkryte potrzeby, które mogą mieć istotne znaczenie dla uzyskania satysfakcji stron wymiany. Należy podkreślić zatem, że zbiór czynników w modelu wskazał dominujące oczekiwania stron dla sektora informatycznego, natomiast jest to zbiór otwarty.

W trakcie analizy literatury przedmiotu nie wykazano jednoznacznej definicji relacji wygrany-wygrany dla pracowników i organizacji. Typ wygrany-wygrany był charakterystyczny dla innych obszarów rozważań w ramach obszarów naukowych, takich jak zarządzanie strategiczne, negocjacje, czy ekonomia instytucjonalna. Natomiast w zakresie relacji pracownik-organizacja, zjawisko to nie zostało dotychczas zbadane. To skłoniło autorkę do weryfikacji definicji tego typu relacji. Analiza wyników badań jakościowych, pozwoliła na sformułowanie definicji: *„Relacja wygrany-wygrany między pracownikiem a organizacją jest to relacja ukierunkowana na osiągnięcie korzyści i satysfakcji dla obydwu stron. Oparta jest na znanych stronom warunkach i potrzebach, które są wzajemnie respektowane, a także na zaufaniu, współpracy, konsensusie”*. Wyniki badań ilościowych potwierdziły poprawność definicji. Wykazując, że osoby będące w relacji wygrany-wygrany przyznawały wyższe wyniki dla poszczególnych

⁴⁴¹ Sinha S., Jawahar I.M., Ghosh P., Mishra A., *op. cit.*, s. 473-489.

⁴⁴² Nguyen H., Nguyen L.T.B., Nguyen H.N., Le T.H., Do D.T., *op. cit.*, s. 613-623.

⁴⁴³ Ambrose M.L., Arnaud A., Schminke M., *op. cit.*, s. 323-333.

⁴⁴⁴ Gregory B.T., Albritton M.D., Osmonbekov T., *op. cit.*, s. 639-647.

⁴⁴⁵ Van Vianen A.E.M., *op. cit.*, s. 75-101.

⁴⁴⁶ Armstrong M., *op. cit.*, s. 181-182.

składowych definicji, niż osoby będące w relacji mieszanej. Ponadto definicja ta ściśle nawiązuje do dotychczas opracowanych w literaturze przedmiotu teorii w zakresie strategii wygrany-wygrany. Relacja pracownik-organizacja oparta jest na mechanizmie wymiany opisanym przez P.M. Blau. Wskazuje on na oczekiwania i korzyści wynikające z wymiany⁴⁴⁷. Mechanizm ten został wzbogacony o elementy specyficzne dla typu wygrany-wygrany zakładające porozumienie, które stanowi najlepsze z możliwych rozwiązań, maksymalizujące korzyści obu stron^{448,449}. Badania pozwoliły na doprecyzowanie założeń specyficznych dla relacji pracownik-organizacja o charakterze wygrany-wygrany.

W rozprawie postawiona została teza: w przedsiębiorstwach z sektora informatycznego relacje pracownik-organizacja mają charakter wygrany-wygrany. W toku badań empirycznych teza ta została potwierdzona. Opinie respondentów, zarówno w trakcie badań jakościowych jak i ilościowych wskazały na taki sam wynik. Uczestniczący w badaniu pracownicy i menedżerowie potwierdzili większością głosów, że relacje budowane w branży IT mają charakter wygrany-wygrany. Na drugim miejscu były odpowiedzi, że charakter relacji jest mieszany, nieznaczny odsetek osób odpowiedział, że jest w relacji przegranej. W opinii respondentów zjawisko relacji wygrany-wygrany występuje znacznie częściej w sektorze IT niż w innych branżach. Dla większości osób badanych budowanie takiego typu relacji wydaje się stanowić kwestię konieczną dla utrzymania zatrudnienia. W trakcie badań pojawiała się wypowiedź: „*jeśli nie byłbym w relacji wygrany-wygrany, to zmieniłbym miejsce pracy*”. Wyniki te, niezwykle silnie korespondują ze zmianą w postrzeganiu roli pracownika z pozycji podległej, do rangi interesariusza przedsiębiorstwa⁴⁵⁰, a więc pełnoprawnego uczestnika rynku pracy i współpracownika. Ponadto podkreśla się znaczenie pracownika jako kluczowego kapitału intelektualnego⁴⁵¹. Podejście to odzwierciedla sytuacja na rynku pracy, na którym popyt przewyższa podaż. Niedobór na rynku pracy wykwalifikowanej kadry⁴⁵² sprawia, że zachwianie pozytywnej relacji z pracodawcą może skutkować szybką zmianą pracy. Potraktowanie pracownika jako współpracownika w tej relacji może wpłynąć na zatrzymanie go w organizacji, co za tym idzie zabezpieczenie interesów

⁴⁴⁷ Blau P.M., *op.cit.*

⁴⁴⁸ Elkington J., *op. cit.*, s. 90-100.

⁴⁴⁹ Fisher R., Ury W., Patton B., *op. cit.*, s. 90-130, [za:] Fiedler R., *op. cit.*, s. 117-132.

⁴⁵⁰ Wachowiak P., *op. cit.*, s. 289-298.

⁴⁵¹ Zhdanov D.A., Mikirtichan A.G., *op. cit.*, s. 436-440.

⁴⁵² *Na rynku brakuje programistów*, <https://magazynprzemyslowy.pl/artykuly/na-ryнку-brakuje-programistów> (dostęp 3.07.2021).

firmy. Z drugiej strony na etapie badań empirycznych potwierdziły się również głosy ukazujące perspektywę wysokich wymagań pracowników sektora informatycznego. Nie stwierdzono jednak, aby pracodawca z racji na wysokie oczekiwania zatrudnionych był stroną słabszą w relacji lub przegraną. Wnioskować można, że pracodawca jako strona dysponująca odpowiednimi narzędziami organizacyjnymi nie dopuszcza w firmie do sytuacji, w której przedsiębiorstwo zostałaby narażone na straty. Warto przywołać w tym akapicie stanowisko naukowców nurtu głoszącego, że relacja pracownik-organizacja, to relacja służbowa⁴⁵³, stąd trudność w występowaniu charakteru wygrany-wygrany. Argumentacja naukowców wskazuje, że każda ze stron zabiegać będzie o własne interesy, a przedsiębiorstwo jest z natury stroną silniejszą. Fakt istnienia narzędzi organizacyjnych i podległość pracowników w relacji służbowej wynikająca z przepisów prawa rzeczywiście stawia organizację w roli strony, która ma większy wpływ na kształtowanie relacji. W świetle przeprowadzonych badań oznacza to, że organizacja posiada „ster”, aby w sposób świadomy lub mniej budować relacje wygrany-wygarny. Od niej samej zależy, czy będzie chciała tworzyć środowisko pracy oparte na zasadzie wygrany-wygarny. Niemniej jednak nie zmienia to faktu, że obie strony muszą wykonać starania i wnieść wkład, aby relacja ta mogła zaistnieć.

Ujęcie relacji wygrany-wygrany między pracownikiem a organizacją w wymiarach, formalnym, nieformalnym, techniczno-projektowym oraz dodatkowo ogólnym, pozwoliło na precyzyjne uchwycenie zjawiska. Relacja pracownik-organizacja nie jest jedynie jednowymiarową koncepcją. Wymiarów tej relacji jest wiele i mają one znaczenie dla jej percepcji. Wymiar nieformalny stanowi jądro tej relacji. Potrzeb do zaspokojenia w tym obszarze jest zdecydowanie najwięcej, m.in. szacunek i szczerść w relacji, stabilność zatrudnienia, atmosfera pracy, przejrzystość w komunikacji, udzielane wsparcie. Co potwierdziły badania jakościowe, jak również ilościowe. Natomiast bez obszaru formalnego nie byłoby spoiwa łączącego strony relacji oraz szeregu zasad umożliwiających sprawiedliwe i uczciwe podejście. Należy podkreślić, że płaszczyzny te przenikają się. Na etapie badań jakościowych, wybrzmiało, że relacja zapewniająca satysfakcję dla obu stron wymiany, to taka, która zawiera zbiór czynników. Istotna w tym kontekście jest szczerść, która powoduje, że nawet jeśli strony nie mogą w pełni spełnić wszystkich swoich potrzeb, to znając swoje potrzeby i ufając sobie, że każda ze stron ma dobre intencje i jest uczciwa, mogą dalej trwać w relacji, która będzie

⁴⁵³ Sikorski Cz., *Mity... op. cit.*

pozytywna. Pojawiło się także wskazanie, że są składowe, które mają szczególny wpływ na cały zbiór. Jest to m.in. elastyczność, przejawiająca się w podejściu do kwestii formalnych, w tym czasu pracy, form zatrudnienia, ale również wpływająca na aspekty nieformalne, czy techniczno-projektowe. Niezwykle istotny wpływ na wszystkie wymiary ma również aspekt przekazywania wiedzy w organizacji, który sprzyja utrzymaniu know-how w organizacji, rozwój technologiczny, czy możliwość sprostania szybkim przemianom w zdigitalizowanym świecie. Praktycy zarządzania powinni starać się budować programy rozwoju talentów, które będą skuteczne i zapewnią model przekazywania wiedzy odpowiadający dynamicznemu środowisku, niezwykle dobrze sprawdzają się w tym kontekście społeczności skupione wokół określonych technologii, które wymieniają się wiedzą i najnowszymi informacjami z rynku technologii. Stąd w środowisku tym wiele grup wymiany wiedzy, a także cały szereg organizowanych konferencji i spotkań, które wspierają zarządzanie wiedzą i rozwój kadry.

Gdyby spróbować przedstawić relację wygrany-wygrany na osi czasu, to miałaby ona kształt sinusoidalny. W trakcie badań empirycznych pojawiło się wskazanie warte zgłębienia w dalszych badaniach naukowych, że na relacje składają się sytuacje o różnym wyniku, bywa, że jest to wynik „przegrany”. A więc jest to suma zdarzeń, które występują w ramach cyklu życia pracownika w organizacji. Istotnym jest, że nie wszystkie negatywne wydarzenia, gdzie jedna ze stron czuła się przegraną wpłyną na całościową negatywną percepcję, gdyż kształtowanie relacji to długofalowy proces. Rozpoczyna się od sformalizowania relacji, z upływem czasu rośnie znaczenie psychospołecznych elementów, które scalają więź między pracownikiem a firmą. Kluczem do utrzymania relacji jest wzajemne zaufanie i otwartość na drugą stronę w relacji. Wnioskuje się, że relacja wygrany-wygrany powinna być kształtowana i pielęgnowana, na każdym etapie życia pracownika w organizacji. W trakcie stosunku pracy nie ma specyficznych wydarzeń w ramach których można umiejscowić czas budowy relacji o charakterze wygrany-wygrany. Z przeprowadzonych badań wynika, że obie strony relacji uznają, że relacja ta może mieć charakter wygrany-wygrany w trakcie zatrudnienia, ale również po zakończonym zatrudnieniu. Wnioskować można, że na taki kształt relacji wpływ mają m.in.⁴⁵⁴:

⁴⁵⁴ Kawka T., *op. cit.*, s. 117-131; Lewandowski P., Rutkowski J., *op. cit.*, s. 11-33; Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B., *op. cit.*, s. 6.

- 1) Globalna konkurencja, dynamiczny rynek pracy. Trudność w pozyskaniu wykwalifikowanej kadry. Stąd odpowiednie traktowanie pracownika, budowanie pozytywnych relacji, a dzięki temu otwartość dwóch stron relacji na możliwość powrotu.
- 2) Wzrost mobilności pracowników i preferencje krótkoterminowych zobowiązań.
- 3) Elastyczne formy zatrudnienia odpowiadające czasowości i zmienności współpracy. Na rynku pracy w sektorze informatycznym coraz więcej pojawia się tzw. freelancerów, którzy pracując na kontraktach o współpracy często łączą projekt dla jednej firmy z podwykonawstwem dla innych przedsiębiorstw.
- 4) Struktury firm są coraz mniej hierarchiczne, szczególnie firmy IT stawiają na działy samzarządzające się, umożliwiają pracę w zespołach rozproszonych.
- 5) Budowane są sieci i partnerstwa, które mają wspomóc szybkie reagowanie na potrzeby biznesu.

Zmienne te powodują, że praca nad projektami odbywa się często w zespołach rozproszonych, pracujących w zwinnych metodykach. Zespół to nie tylko grono osób z jednej organizacji, aby móc zrealizować cele postawione przez klienta często podnajmowani są pracownicy od partnerów. Pracownicy mogą odejść z organizacji, ale nie zawsze powoduje to trwałe zerwanie relacji. Ponieważ z ich unikatowymi kompetencjami mogą spotkać się na projekcie z byłym pracodawcą z ramienia innej organizacji. Zacierają się granice, powrót do byłego pracodawcy może determinować ciekawa oferta, interesujący projekt i relacja wypracowana wcześniej.

Niezwykle istotną rolę w procesie kształtowania relacji pracownik-organizacja ma menedżer, który reprezentuje firmę. Badania empiryczne wykazały związek między relacją wygrany-wygrany z bezpośrednim przełożonym a relacją pracownik-organizacja o charakterze wygrany-wygrany. Przed menedżerami stoją wysokie oczekiwania. Aby relacja wygrany-wygrany mogła mieć miejsce, to właśnie kierownicy swoją postawą muszą promować odpowiednie podejście i słuszność narzędzi i działań organizacyjnych. Menedżer ma nie tylko zarządzać powierzonym zespołem, ale jednocześnie ma pełnić rolę służebną w myśl zwinnych metodyk⁴⁵⁵. Według przeprowadzonych badań, menedżerowie, którzy budują relacje wygrany-wygrany przejawiają najczęściej takie

⁴⁵⁵ Greanleaf R., *The servant as leader*, <https://www.greenleaf.org/products-page/the-servant-as-leader>, (dostęp 14.08.2021).

cechy jak: empatia, przestrzeganie etyki zawodowej oraz sumienność. Pierwsza z cech można odnieść do uważności na pracownika i jego potrzeby, druga z kolei koresponduje z uczciwością niezwykle ważną dla respondentów w trakcie badań jakościowych, natomiast ostatnia z cech sumienność wskazuje na pracę wykonywaną po stronie menedżera. Badania dotyczące cech menedżera w relacji o charakterze wygrany-wygrany zdecydowanie wymagają pogłębienia. Niemniej jednak dotychczas prowadzone badania w literaturze wykazują silny związek między pozytywną relacją menedżera z pracownikiem a wzrostem jego efektywności i identyfikacji z organizacją⁴⁵⁶. Wnioskuje się, że bezpośredni przełożony jest główną siłą twórczą charakteru relacji pracownik-organizacja i realizatorem działań oraz promotorem narzędzi organizacji, aby relacja ta mogła przyjąć jak najkorzystniejszą formę.

Badania empiryczne prowadzone przez autorkę, przyczyniły się do stworzenia modelu relacji wygrany-wygrany możliwego do zastosowania dla obu stron relacji pracownik-organizacja. Składowe istotne dla zbudowania modelu zostały poddane weryfikacji podczas badań ilościowych. Respondenci oceniający swoją relację jako wygrana-wygrana wskazywali na wysoki poziom satysfakcji i wysoki poziom istotności dla poszczególnych składowych. Natomiast respondenci będący w relacji przegranej oceniali na podobnym poziomie do grupy wcześniej wspomnianej czynniki istotne dla zbudowania relacji wygrany-wygrany, ale znacząco niżej oceniali swój poziom satysfakcji w określonych obszarach. Model zaprezentowany w niniejszej rozprawie opiera się na czterech wymiarach: czynnikach zabezpieczających potrzeby w zakresie formalnym, nieformalnym, a także techniczno-projektowym oraz ogólnym. Uwzględnia on trzy poziomy potrzeb oraz narzędzi i działań organizacyjnych: poziom nadrzędny, poziom kluczowy, poziom uzupełniający. Zakłada się, że jeśli potrzeby znajdujące się na poziomie uzupełniającym nie będą realizowane, to nie zaburzy to charakteru relacji. Im znaczenie czynnika wzrasta, tym bardziej niezapewnienie potrzeb w danym zakresie może spowodować zachwianie relacji pracownik-organizacja. Na poziomie kluczowych potrzeb, działań, narzędzi występuje cała gama różnych kategorii czynników mających znaczenie dla pracowników i organizacji. Poziom ten ukazuje jak wiele zmiennych ma znaczenie dla kształtowania relacji wygrany-wygrany. Są to: przejrzystość w zakresie uposażenia i zapisów w umowach, atmosfera pracy, przejrzystość w komunikacji, udzielane wsparcie, transparentność i uczciwość, nauka na błędach, wspólne osiągnięcie

⁴⁵⁶ Walumbwa F.O., Mayer D.M., Wang P., Wang H., Workman K., Christensen A.L., *op. cit.*, s. 204–213.

celów, przekazywanie wiedzy, sprzęt i technologie, a także projekty i kompetencje do ich wykonywania. Większość ze wskazanych kategorii to aspekty nieformalne, które według przeprowadzanych badań stanowią filar relacji wygrany-wygrany. Ponadto uważa się, że brak realizacji potrzeb i brak zapewnienia odpowiednich narzędzi organizacyjnych na poziomie nadrzędnym może prowadzić do załamania relacji wygrany-wygrany. Elementy ujęte na poziomie nadrzędnym to: szacunek i szczerowość relacji, stabilność zatrudnienia, elastyczne podejście oraz możliwość rozwoju zawodowego. Kluczowym jest, iż składowe ujęte w modelu zostały ocenione wysoko zarówno przez pracowników, jak i menedżerów. Niewiele jest czynników istotnych tylko dla jednej ze stron, z kolei dane te, aby nie zaburzać modelu składającego się z kategorii czynników istotnych dla obu stron wymiany jednocześnie, stanowiły uzupełnienie wyników badań ukazując kompleksowość badań i wielowymiarowość aspektów badanej relacji. To co pracownicy uwzględniali w ramach potrzeb, pracodawcy chcący świadomie kształtować relacje uwzględniali jako działania i narzędzia organizacyjne, aby relacja wygrany-wygrany mogła zaistnieć. Interesującym wydaje się fakt, że menedżerowie w imieniu organizacji oceniali wyżej niż pracownicy znaczenie poszczególnych składowych dla zaistnienia relacji wygrany-wygrany. Wnioskować można, że sektor IT inwestuje spore nakłady czasu i pieniędzy w narzędzia, które miałyby zapewnić pozytywne relacje, jednak nie wszystkie z tych działań są w tak wysokim stopniu oczekiwane przez pracowników, aby czuli, że są w relacji wygrany-wygrany. Warto podkreślić, pomimo trendu krótkoterminowych relacji na rynku pracy i wysokiego poziomu dynamiki zmian, że obu stronom relacji zależy na stabilności zatrudnienia. Model wygrany-wygrany ukazuje nowy wymiar relacji pracownik-organizacja. Pokazuje, że możliwe jest budowanie relacji równoważnych, nie tylko podległych, gdzie stroną silniejszą jest pracodawca. Ukazuje perspektywę, którą warto wdrażać również w innych branżach. Fakt, że relacje te nie kończą się wraz z końcem zatrudnienia daje perspektywę, że relacje wychodzą poza zakres kontraktu i podległości.

Podsumowując, relacja wygrany-wygrany jest możliwa, jeśli w budowanie jej zaangażują się obie strony relacji pracownik-organizacja. Z pewnością każda ze stron musi dostrzec korzyści wynikające z pracy nad kształtowaniem pozytywnych relacji. Natomiast badania wskazują, że w znacznym stopniu pracę do wykonania ma organizacja, która powinna ocenić, które działania są konieczne, aby osiągnąć cel w postaci relacji wygrany-wygrany, a które są nadmiarowe. Ponadto zdecydowanie nie

jest to relacja oparta jedynie o kontrakt formalny, a w znacznym stopniu odnosi się do aspektów nieformalnych co sprawia, że za jej kształt są odpowiedzialne aspekty trudne do uchwycenia, czy spisania. Zbudowany model odnosi się do średnich i dużych przedsiębiorstw sektora informatycznego i może stanowić wzorzec dla innych branż.

Zakończenie

W świetle zmian zachodzących w ciągu ostatnich lat, uchwycić można, że współczesne przedsiębiorstwa mierzą się z dynamicznie zmieniającym się rynkiem oraz z nowymi trendami w podejściu do zarządzania kapitałem ludzkim. Nacisk kładziony jest na budowanie relacji z pracownikami, które mają za zadanie utrzymać pracowników w organizacji i zapewnić stabilność świadczonych usług. Wyzwanie natomiast stanowi fakt, że relacja ta na przestrzeni lat przeobraziła się. Pracownik z roli podległej przeszedł na pozycję partnerską. Jako uczestnik organizacji jest jednostką potrzebującą samodzielności, możliwości wykorzystania swojej wiedzy. Kluczowe jest zaakceptowanie przez organizację faktu, że nie pracuje on tylko dla organizacji, ale również dla uzyskania własnych korzyści. Stabilne zatrudnienie przez lata w jednym przedsiębiorstwie ewoluowało w kierunku pracy w globalnych zespołach działających w układzie partnerskich powiązań między przedsiębiorstwami. Wzrosła znacząco waga kapitału intelektualnego oraz ludzi, którzy są podstawowymi, trudno-zastępowalnymi nośnikami wiedzy. Wciąż jeszcze, mimo prac nad wdrożeniem sztucznej inteligencji do poziomu zastępowalności człowieka, nie udało się tego wykonać. Organizacje potrzebują pracowników, którzy dostarczą wiedzę. Znaczenie kapitału ludzkiego przekłada się na trend wzrostu dbałości o relacje między pracownikami a organizacjami. Tematyka ta jest ważna w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości, stąd powinna znaleźć się w obrębie poszukiwań badaczy.

Sformułowana w rozprawie teza, że w przedsiębiorstwach z sektora informatycznego relacje pracownik-organizacja mają charakter wygrany-wygrany, została potwierdzona. Dowiodły tego badania zarówno jakościowe oraz ilościowe, w których uczestniczyło ponad 300 respondentów. Na podstawie analizy literatury z obszaru nauk o zarządzaniu i jakości, socjologii, prawa oraz psychologii, a także badań empirycznych przeprowadzonych w przedsiębiorstwach z sektora informatycznego zdefiniowano pojęcie relacji pracownik-organizacja o charakterze wygrany-wygrany i zaproponowano jej skonsolidowany model. Dokonano również analizy elementów składowych modelu i opisu mechanizmów oraz zależności oddziałujących na kształt

relacji pracownik-organizacja. Badania empiryczne przeprowadzone w dwóch etapach, ilościowym i jakościowym, pozwoliły na uzyskanie pogłębionej wiedzy oraz poznanie istoty zjawiska.

Przedstawione w rozprawie rozważania oraz szczegółowa analiza literatury i materiału badawczego prowadzą do konkluzji nakreślających obraz badanego zjawiska i dających odpowiedzi w ramach postawionych celów badawczych.

Po pierwsze, rozważania w obszarze relacji pracownik-organizacja z perspektywy nauk o zarządzaniu w polskiej literaturze należą do zagadnień rzadko eksplorowanych. W piśmiennictwie anglojęzycznym autorzy koncentrują się na aspektach w wymiarze mikro (nieformalnym), rzadziej na wymiarze makro (formalnym). Nie uwzględniając przy tym włączenia dodatkowych wymiarów, a same elementy składowe tej relacji nie są szczegółowo precyzowane.

Po drugie, w literaturze nie ma wyraźnego wskazania, czym jest charakter wygrany-wygrany, rozważania autorów pojawiają się w pracach z nauk ekonomicznych, a także szczegółowo w ramach nauk o zarządzaniu i jakości w odniesieniu do negocjacji.

Po trzecie, jako naturalny miernik wygranej w procesie wymiany na podstawie literatury przedmiotu jawi się satysfakcja obu stron wymiany. Natomiast w piśmiennictwie nie pojawia się wiele wskazań, czym jest satysfakcja w relacji z pracownikiem dla organizacji.

Po czwarte, przeobrażenie relacji pracownik-organizacja i dążenie do jej charakteru wygrany-wygrany wpływa na sposób definiowania badanego zjawiska. Uczestnicy organizacji, nie są jedynie wykonawcami, ale oczekują wzajemnego respektowania potrzeb oraz podejścia pełnego zaufania, współpracy i otwartości na możliwe ustępstwa. Relacja ta daje korzyści i satysfakcję dla obu stron.

Po piąte, pomimo dynamicznie zmieniającego się otoczenia organizacji oraz mimo, iż trendy wskazują, że relacje pracownik-organizacja są krótkotrwałe, to istnieje przestrzeń na charakter wygrany-wygrany tych relacji. Ponadto relacje te nie kończą się wraz z końcem zatrudnienia. Po odejściu pracownika z organizacji relacja dalej może być określana mianem wygrany-wygrany, co przejawia się w wolności i swobodzie decydowania pracowników związanej z szerokimi możliwościami na rynku pracy, a także w otwartości pracodawców na powroty byłych pracowników.

Po szóste, model relacji wygrany-wygrany jest wielowymiarowy i został zbudowany na zbiorze uzupełniających się elementów składowych. W ramach nich nadrzędną wartość mają szczerść i szacunek w ramach relacji, możliwość rozwoju, stabilność zatrudnienia, a także elastyczne podejście. W praktyce oznacza to, że istnieje wysokie prawdopodobieństwo, że jeśli oczekiwania stron w ramach tych kategorii nie będą realizowane, to w konsekwencji wpłynie to na zmianę charakteru relacji lub jej całkowite zerwanie na poziomie formalnym. Oba stronom relacji powinno zależeć na utrzymaniu wysokiego poziomu satysfakcji w obrębie wskazanych kategorii, stąd relacja wygrany-wygrany, to ciągła wspólna praca w trakcie całego cyklu życia pracownika w organizacji, a nawet po jego odejściu.

Po siódme, potwierdzenie możliwości zaistnienia relacji pracownik-organizacja o charakterze wygrany-wygrany pozwala na zmianę w postrzeganiu zjawiska tej relacji jako podporządkowanej pracodawcy do partnerskiej, równoważnej relacji. Natomiast nie można zapominać, że pracodawca jest decydem w zakresie kluczowych narzędzi i działań, aby ta relacja mogła zaistnieć.

Model relacji pracownik-organizacja o charakterze wygrany-wygrany zaproponowany w monografii może zostać wykorzystany w dalszych pracach naukowych, jak również w praktyce gospodarczej. Na płaszczyźnie naukowej zawarte w rozprawie rozważania i wyniki mogą stanowić podstawę do dalszych badań nad jego aplikacyjnym rozwojem. W rozprawie newralgiczny punkt stanowiło zdefiniowanie i operacjonalizacja badanego zjawiska. Rozprawa daje punkt wyjścia dla postawienia kolejnych pytań badawczych i hipotez. Rozważania przedstawione w niniejszej pracy wskazują na obszary warte pogłębienia. Z pewnością takim obszarem jest relacja pracownika z menedżerem, który ma niezwykle istotny wpływ na charakter relacji pracownik-organizacja. Ponadto, warto przyrzeć się również kulturze organizacyjnej, która sprzyjałaby budowaniu relacji wygrany-wygrany. Dodatkowo, zgłębić temat postaw i wzorców postępowania uczestników organizacji w dążeniu do badanego charakteru relacji. Dla praktyków biznesu model ten może być użyteczny w przeprowadzeniu diagnozy charakteru relacji między pracownikami a organizacją i określeniu kierunków rozwoju i działań w obszarze zarządzania relacjami opartego na strategii wygrany-wygrany.

Na zakończenie warto podkreślić, że dynamika zmian w otoczeniu organizacji w systemie powiązań cyfrowych na rynku globalnym, z pewnością będzie źródłem

przekształcania się relacji pracownik-organizacja. Wówczas prawdopodobnie warunki do zaistnienia charakteru wygrany-wygrany w relacji pracownik-organizacja będą kładły nacisk na inne elementy składowe, mogą pojawić się także nowe mechanizmy dostrzegalne w ramach tej relacji. W przyszłości z pewnością staniemy w obliczu pytania dotyczącego tej relacji, m.in. jakie oczekiwania wobec siebie mają pracownicy i organizacje. Wtedy przedstawione wyniki mogą stanowić punkt odniesienia do eksplorowania przemian mających miejsce na rynku pracy.

Bibliografia

- 1) Adamczyk J., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa 2009, [za:] Młokosiewicz M., *Znaczenie dobrych relacji z pracownikami w praktyce polskich przedsiębiorstw*, Studia i prace wydziału nauk ekonomicznych i zarządzania, 39, t. 3, Szczecin 2015.
- 2) Adler R.B., Rosenfeld L.B., Proctor II R.F., *Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2018.
- 3) Agarwal S., Garg P., Rastogi R., *Subjective well-being gender differences in India IT sector*, The IUP Journal of Organizational Behaviour, 18 (3), 2019, s. 7-25.
- 4) Ahmad I., Ahmad Z., Nawaz M.M., Ahmad Z., *Explicit and implicit factors of job satisfaction: A combination that works*, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 2 (12), 2011, s. 577-586.
- 5) Ahmadi P., Forouzandeh S., Kahreh M.S., *The relationship between OCB and social exchange constructs*, European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, 19, 2010, s. 107-120.
- 6) Ambrose M.L., Arnaud A., Schminke M., *Individual moral development and ethical climate: The influence of person-organization fit on job attitudes*, Journal of Business Ethics, 77 (3), 2008, s. 323-333.
- 7) Ang S., Dyne L.V., Begley T.M., *The employment relationships of foreign workers versus local employees: a field study of organizational justice, job satisfaction, performance, and OCB*, Journal of Organizational Behavior, 24 (5), 2003, s. 561-583.
- 8) Argyris C., *Understanding organizational behavior*. Homewood, IL: The Dorsey Press, 1960, [w:] Haski-Leventhal D., Paull M., Young S., MacCallum J., Holmes K., Omari M., Scott R., Alony I., *The multidimensional benefits of University student volunteering: Psychological contract, expectations, and outcomes*, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 49 (1), 2019, s. 113-133.
- 9) Argyris C., *Understanding organizational behavior*. Homewood, IL: The Dorsey Press, 1960, [za:] Ludwiczynski A., Szmidt C., *Różnorodność kontraktów psychologicznych i ich uwarunkowania*, Edukacja Ekonomistów i Menedżerów, 3 (45), 2017, s. 119-139.
- 10) Armeli S., Eisenberger R., Fasolo P., Lynch P., *Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socio-emotional needs*, Journal of Applied Psychology, 83 (2), 1998, s. 288-297, [za:] Wnuk M., *Wdzięczność i lojalność wobec organizacji jako istotne elementy wymiany pracownik-organizacja*, Zarządzanie zasobami ludzkimi, 5 (118), 2017, s. 55-73.
- 11) Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- 12) Aselage J., Eisenberger R., *Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration*, Journal of Organizational Behavior, 24, 2003, s. 491-509.
- 13) Antczak Z., Listwan T., *Współczesne determinanty zarządzania kadrami w organizacjach*, [w:] Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
- 14) Audenaert M., Carette P., Shore L.M., Lange T., Van Waeyenberg T., Decramer A., *Leader-employee congruence of expected contributions in the employee-organization relationship*, The Leadership Quarterly, 29 (3), 2018, s. 414-422.

- 15) Azmi A.N., Kamin Y., Noordin M.K., Nasir A.N.M., *Towards industrial revolution 4.0: Employers' expectations on fresh engineering graduates*, International Journal of Engineering & Technology, 7 (4.28), 2018, s. 267-272.
- 16) Babbie E., *Podstawy badań społecznych*, PWN, Warszawa 2013.
- 17) Bakker A.B., Demerouti E., *Multiple levels in job demands-resources theory: Implications for employee well-being and performance*, [w:] Diener E., Oishi S., Tay L. (red.), *Handbook of wellbeing*, Salt Lake City, UT: DEF Publishers, 2018.
- 18) Bambale A.J.A., Shamsudin F.M., Subramaniam C.A., *Servant leadership as employee-organization approach for performance of employee citizenship behaviors in the Nigeria's electric power sector*, Journal of Marketing & Management, 3 (1), 2012, s. 1-21.
- 19) Banaszak S., *Fokus: technika i jej zastosowanie w badaniach edukacyjnych*, Studia Edukacyjne, 45, 2017, s. 19-27.
- 20) Baran B.E., Rhoades Shanock L., Miller L.R., *Advancing organizational support theory into the twenty-first century world of work*, Journal of Business & Psychology, 27, 2012, s. 123-147.
- 21) Barbour R., *Badania fokusowe*, PWN, Warszawa 2011.
- 22) Bartkowiak G., *Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
- 23) Bataineh K.A., *Impact of work-life balance, happiness at work, on employee performance*, International Business Research, 12, 2, 2019, s. 99-112.
- 24) Bąk E., *Nietypowe formy zatrudnienia na rynku pracy*, wyd. C.H. Beck, Warszawa 2009.
- 25) Belbin M., 2014, *Nie tylko zespół*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2014.
- 26) Blau P.M., *Wymiana i władza w życiu społecznym*, Zakład Wydawniczy Nomos, Kraków 2009.
- 27) Bohdziewicz P., *Kotwice kariery zawodowej przedstawicieli pokolenia Z: kilka wniosków dla zarządzania najmłodszą generacją pracowników*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, 6, 2016, s. 57-74.
- 28) Bombiak E., *Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa – kluczowy majątek współczesnych organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, 23 (96), 2013, s. 71-86.
- 29) Bombiak E., *Kształtowanie relacji z pracownikami jako płaszczyzna społecznej odpowiedzialności biznesu*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, 26 (99), 2013, s. 143-157.
- 30) Bontis N., Choo C.W., *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*, Oxford University Press, 2002.
- 31) Borkowska S., *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacyjnej*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2010.
- 32) Bourdieu P., Wacquant L.J.D., *Zaproszenie do socjologii refleksyjnej*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2001.
- 33) Boštjančič E., Zala Slana Z., *The role of talent management comparing medium-sized and large companies – major challenges in attracting and retaining talented employees*, [w:] *New professionalism and the future of work: Interdisciplinary perspectives on transformations in business-health relationships*, Frontiers in Psychology, 9 (1750), 2018, s. 1-10.
- 34) Brandenburger A., Nalebuff B., *Coopetition*, Doubleday: New York, 1996.
- 35) Briskin A., *The stirring of soul in the workplace*, CA: Berrett-Koehler, San Francisco 1998. [za:] Eldor L., Vigoda-Gadot E., *The nature of employee*

- engagement: rethinking the employee–organization relationship*, The International Journal of Human Resource Management, 28 (3), 2017, s. 526-552.
- 36) Bukowski M., *Obserwacja uczestnicząca*, [w:] Szymańska A., Lisowska-Magdziarz M., Hess A. (red.), *Metody badań medioznawczych i ich zastosowanie*, Wydawnictwo TOC, Kraków 2018.
 - 37) Bullen P., Onyx J., *Measuring social capital in five communities in NSW – A practitioner's guide*, Management Alternatives Pty Ltd, 1998.
 - 38) Burke R.J., Cooper C.L., *The new world of work: Challenges and opportunities*, Oxford: Blackwell, 2002.
 - 39) Camerman J., Cropanzano R., Vandenberghe C., *The benefits of justice for temporary workers*, Group and Organization Management, 32, 2007, s. 176-207.
 - 40) Chermaz K., *Teoria ugruntowana. Praktyczny przewodnik po analizie jakościowej*, PWN, Warszawa 2013.
 - 41) Chen X.P., Eberly M.B., Chiang T.J., Farh J.L., Cheng B.S., *Affective trust in Chinese leaders: Linking paternalistic leadership to employee performance*, Journal of Management, 40, 2011, s. 796-819.
 - 42) Cherep A.V., Helman V.M., Rybalko O.M., *Management employee life cycle of higher education*, Bulletin of Zaporizhzhia National University. Economic sciences, 4 (44), 2019, s. 160-163.
 - 43) Chmiel N., *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002.
 - 44) Cho Y.J., Park H., *Exploring the relationships among trust, employee satisfaction, and organizational commitment*, Public Management Review, 13, 2011, s. 551-573.
 - 45) Coleman J.S., *Foundations of social theory*, The Belknap Press of Harvard University Press, 1990.
 - 46) Conway N., Briner R.B., *Understanding psychological contracts at work – A critical evaluation of theory and research*, Oxford University Press, 2005.
 - 47) Corte V.D., *Innovation through coopetition: Future directions and new challenges*, Journal of Open Innovation Technology Market and Complexity, 4 (47), 2018, s. 1-13.
 - 48) Coyle-Shapiro J.A-M, Parzefall M., *Psychological contracts*, [w:] Cooper C.L., Barling J., *The Sage handbook of organizational behavior*, Sage Publications, London 2008.
 - 49) Coyle-Shapiro J.A-M, Shore L. M., *The employee-organization relationship: where do we go from here?*, Human Resource Management Review, 17 (2), 2007, s. 166-179.
 - 50) Cropanzano R., Greenberg J., *Progress in organizational justice: tunneling through the maze*, [w:] Cooper C.L., Robertson I.T. (red.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 1997, s. 317-372.
 - 51) Cropanzano R., Mitchell M.S., *Social exchange theory: An interdisciplinary review*, Journal of Management, 31 (6), 2005, s. 874-900.
 - 52) Cygler J., *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Oficyna Wydawnicza SGH, 2009.
 - 53) Denzin N., *Sociological methods: A sourcebook*, Aldine Transaction, 2006.
 - 54) Dizgah M.R., Chegini M.G., Bisokhan R., *Relationship between job satisfaction and employee job performance in Gilan Public Sector*, Journal of Basic and Applied Scientific Research, 2 (2), 2012, s. 1735-1741.
 - 55) Dobija D., *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, WSzPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003.

- 56) Dolan S.L., Schuler R.S., *Human resources management. The Canadian dynamic*, ITP Nelson Canada, Scarborough, 1994.
- 57) Edvinsson L., *Developing intellectual capital at Skandia*, Journal of Long Range Planning, 30 (3), 1997, s. 366-373.
- 58) Edvinsson L., Malone M.S., *Intellectual capital: The proven way to establish your company's real value by measuring its hidden brainpower*, Judy Piatkus Publisher, London 1997.
- 59) Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swojego przedsiębiorstwa odnajdując jego ukrytą wartość*, PWN, Warszawa 2001.
- 60) Eisenberger R., Armeli S., Rexwinkel B., Lynch P.D., Rhoades L., *Reciprocation of perceived organizational support*, Journal of Applied Psychology, 86 (1), 2001, s. 42-51.
- 61) Eisenberger R., Huntington R., Hutchison S., Sowa D., *Perceived organizational support*, Journal of Applied Psychology, 71 (3), 1986, s. 500-507.
- 62) Eisenberger R., Stinglhamber F., Vandenberghe C., Sucharski I.L., Rhoades L., *Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention*, Journal of Applied Psychology, 87 (3), 2002, s. 565-573.
- 63) Eldor L., Vigoda-Gadot E., *The nature of employee engagement: rethinking the employee-organization relationship*, The International Journal of Human Resource Management, 2017, 28 (3), s. 526-552.
- 64) Elkington J., *Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development*, California Management Review, 36 (2), 1994, s. 90-100.
- 65) Ellis A.M., Bauer T.N., Erdogan B., Truxillo D.M., *Daily perceptions of relationship quality with leaders: Implications for follower well-being, work & stress*, An International Journal of Work, Health & Organisations, 33 (2): Special issue: *Leading well: Leadership and employee safety and wellbeing*, 2019, s. 119-136.
- 66) Feldy M., Bojko M., *Oczekiwania wobec pracodawcy a zadowolenie z pracy naukowców*, Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych, 35 (1), 2020, s. 1-28.
- 67) Festinger L., *A theory of cognitive dissonance*, CA, Stanford University Press, Stanford 1957, [w:] Eisenberger R., Stinglhamber F., Vandenberghe C., Sucharski I.L., Rhoades L., *Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention*, Journal of Applied Psychology, 87 (3), 2002, s. 565-573.
- 68) Fiech M., Mudyń K., *Pomijanie działań kształtujących poziom zadowolenia zawodowego pracowników jako przejaw dysfunkcji w procesie zarządzania zasobami ludzkim*, Problemy Zarządzania, 9 (4/34), 2011, s. 147-161.
- 69) Fila M.J., Paik L.S., Griffeth R.W., Allen D., *Disaggregating job satisfaction: Effects of perceived demands, control, and support*, Journal of Business and Psychology, 29 (4), 2014, s. 639-649.
- 70) Fisher R., Ury W., Patton B., *Dochodząc do tak. Negocjowanie bez poddawania się*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1994, [za:] Fiedler R., *Negocjacje amerykańsko-irańskie w kwestii nuklearnej. Analiza na podstawie modelu negocjacji nastawionych na współpracę „wygrana-wygrana”*, Stosunki Międzynarodowe, 3 (52), Poznań 2016, s. 117-132.
- 71) Freeman R.E., *Strategic Management: A stakeholder approach*, Pitman, Boston 1984.

- 72) Freese C., Schalk R., *How to measure the psychological contract? A critical criteria-based review of measures*, South African Journal of Psychology, 38 (2), 2008, s. 269-286.
- 73) French W., *The personnel management process: Human resources administration*, Boston: Houghton Mifflin, 1964, [za:] Macko M., *Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej a zachowania pracowników*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Nauk Społecznych Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, 2009.
- 74) Freudenreich B., Lüdeke-Freund F., Schaltegger S., *A stakeholder theory perspective on business models: Value creation for sustainability*, Journal of Business Ethics, 166 (1), 2020, s. 3-18.
- 75) Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa 1997.
- 76) Fuller J.B., Barnett T., Hester K., Relyea C., *A social identity perspective on the relationship between perceived organizational support and organizational commitment*, Journal of Social Psychology, 143 (6), 2003, s. 789-791.
- 77) Gambal M., Asatiani A., Kotlarsky J., *Strategic innovation through outsourcing – A theoretical review*, Journal of Strategic Information Systems, 31(2), 2022, s.1-42.
- 78) Gamlath G., *Job-satisfaction factors of employees in Sri Lanka export manufacturing companies*, SJCC Management Research Review, 9 (1), 2019, s. 41-56.
- 79) Gaurav J., Kongar E., *Value creation via accelerated digital transformation*, IEEE Engineering Management Review, 49 (2), 2021, s. 63-72.
- 80) Gavino M., Wayne S., Erdogan B., *Discretionary and transactional human resource practices and employee outcomes: The role of perceived organizational support*, Human Resource Management, 51 (5), 2012, s. 665-686.
- 81) Glinka B., Czakon W., *Podstawy badań jakościowych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2021.
- 82) Glińska-Neweś A., *Budowanie pozytywnego potencjału jako czynnik sukcesu organizacji*, Studia i Prace Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 1, t. 1, 2008, s. 343-349.
- 83) Glińska-Neweś A., Kalińska M., Karaś D., *Znaczenie pozytywnych relacji interpersonalnych pracowników dla rozwoju przedsiębiorstwa*, Marketing i Rynek, 5 (CD), 2014, s. 979-986.
- 84) Greenberg J., *The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice*, [w:] Cropanzano R. (red.), *Justice in the workplace. Approaching fairness in human resources management*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- 85) Gregory B.T., Albritton M.D., Osmonbekov T., *The mediating role of workplace spirituality on the relationships between p-o fit, job satisfaction, and in-role performance*, Journal of Business and Psychology, 25 (4), 2010, s. 639-647.
- 86) Guest D.E., Conway N., *Communicating the psychological contract: An employer perspective*, Human Resources Management Journal, 12 (2), 2002, s. 22–38.
- 87) Guest D., Conway N., *Fairness at work and the psychological contract*, London Institute of Personnel and Development, 1998.
- 88) Guest D., *The psychology of the employment relations: An analysis based on psychological contract*, Applied Psychology: An International Review, 53 (4), 2004, s. 541-555.
- 89) Gouldner A.W., *Norma wzajemności. Preliminaria*, [w:] Kempny M., Szmatka J. (red.), *Współczesne teorie wymiany społecznej. Zbiór tekstów*, PWN, Warszawa 1992.

- 90) Greenberg J., Baron R.A., *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work. 18th edition*, Prentice Hall, Upper Saddle River, 2003.
- 91) Gros U., *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, PWN, Warszawa 2012.
- 92) Hackman J.R., Oldham G.R., *Motivation through the design of work: Test of a new theory*, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 1976, s. 250-279, [w:] Chmiel N., *Psychologia pracy i organizacji*, GWP, Gdańsk 2002.
- 93) Hall D.T., Moss, J.E., *The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt*, *Organizational Dynamics*, 26 (3), 1998, s. 22–37.
- 94) Handayani S., Karnawati Y., *Achieving competitive advantage through intellectual capital*, *Advances in Economics, Business and Management Research*, 127, 2020, s. 54-58.
- 95) Harley B., Allen B., Sargent L., *High performance work system and employee experience of work in the service sector: The case of aged-care*, *British Journal of Industrial Relations*, 45 (3), 2007, s. 607-633.
- 96) Heilmann P., Vanhala M., Salminen H., Salminen H., *The impact of competence-development opportunities on organizational commitment and the mediating role of job satisfaction*, *Lifelong Learning in Europe*, 5 (6), 2015, s. 1-15.
- 97) Herriot P., Manning W.E.G., Kidd J.M., *The content of the psychological contract*, *British Journal of Management*, 8, 1997, s. 151-162.
- 98) Herriot P., Pemberton C., *New deals: The revolution in managerial careers*, John Wiley, Chichester - New York 1995.
- 99) Heyler S.G., Martin J.A., *Servant leadership theory: Opportunities for additional theoretical integration*, *Journal of Managerial Issues*, 30 (2), 2018, s. 230-235.
- 100) Hochschild A.R., *Zarządzanie emocjami. Komercjalizacja ludzkich uczuć*, PWN, Warszawa 2009.
- 101) Hoffman B.J., Woehr D.J., *A quantitative review of the relationship between person-organization fit and behavioural outcomes*, *Journal of Vocational Behaviour*, 68 (3), 2006, s. 389-399.
- 102) Hoffman D.A., Morgerson F.P., *Safety-related behavior as a social exchange: the role of perceived organizational support and leader-member exchange*, *Journal of Applied Psychology*, 84 (2), 1999, s. 286-296.
- 103) Hudson J.W., *Intellectual capital. How to build it, enhance it, use it*, John Wiley&Sons, New York 1993.
- 104) Hund G.E., Engel-Cox J.A., *Two-way responsibility*, [w:] Andriof J., Waddock S., Husted B., Rahma S.S. (red.), *Unfolding stakeholder thinking*, Greenleaf Publishing, Sheffield 2002.
- 105) Iaffaldano M.T., Muchinsky P.M., *Job satisfaction and job performance: A meta-analysis*, *Psychological Bulletin*, 97 (2), 1985, s. 251–273.
- 106) Inkson K., *The death of the company career. Implications for management*, *Business Review*, 1 (1), 1999, s. 11-20.
- 107) Islam T., Khan S.R., Ahmad U.N.U., Ahmed I., *Exploring the relationship between POS, OLC, job satisfaction and OCB*, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 114, 2014, s. 164-169.
- 108) Izvercian M., Potra S., Ivascu L., *Job satisfaction variables: A grounded theory approach*, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 221, 2016, s. 86–94.
- 109) Januszkiewicz K., Bednarska-Wnuk I., Czajkowska M., Kołodziejczak M., Michalak J., Świętek-Barylska I., Zalewska-Turzyńska M., *Kwestionariusz WAZO - metodyka i narzędzie badawcze*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.

- 110) Jaharuddin N.S., Zainol L.N., *The impact of work-life balance on job engagement and turnover intention*, The South East Asian Journal of Management, 13 (1), 2019, s. 106-118.
- 111) Janssens M., Sels L., Van Den Brande I., *Multiple types of psychological contracts: A six-cluster solution*, Human Relations, 56 (11), 2003, s. 1349-1378.
- 112) Jia L., Shaw J., Tsui A., Park T.Y., *A social-structural perspective on employee-organizational relationships and team creativity*, The Academy of Management Journal, 57 (3), 2014, s. 869–891.
- 113) Johari J., Mohd Shamsudin F., Fee Yean T., Yahya K.K., Adnan Z., *Job characteristics, employee well-being, and job performance of public sector employees in Malaysia*, International Journal of Public Sector Management, 32 (1), 2019, s. 102-119.
- 114) Juchnowicz M., *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.
- 115) Juchnowicz M., *Satysfakcja zawodowa pracowników*, [w:] Juchnowicz M., Mazurek-Kucharska B., Turek D. (red.), *Diagnoza jakości kapitału ludzkiego w organizacji*, PWE, Warszawa 2018.
- 116) Kahn W.A., *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*, The Academy of Management Journal, 33 (4), 1990, s. 692-724.
- 117) Karatepe O.M., *Procedural justice, work engagement, and job outcomes: Evidence from Nigeria*, Journal of Hospitality Marketing & Management, 20 (8), 2011, s. 855-878.
- 118) Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M., *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- 119) Kaur J., *Role of psychological well-being and its impact on the motivational level of the employees in IT sector*, International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences, 2 (6), 2013, s. 43-51.
- 120) Kawa M., Grewiński M., *Nowe formy zatrudnienia na europejskim rynku pracy w kontekście zmian technologicznych i pandemii covid-19*, Polityka społeczna, 48 (5-6), 2021, s. 1-10.
- 121) Kawka T., *Determinanty zmian na rynku pracy w czasach nowej gospodarki*, Zarządzanie i Finanse, 16, (1/2), 2018, s. 117-131
- 122) Key J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.
- 123) Khaldoun I.A., *Effects of met expectations, trust, job satisfaction, and commitment on faculty turnover intentions in the United Arab Emirates (UAE)*, The International Journal of Human Resource Management, 31 (2), 2020, s. 303–334.
- 124) Krasnova A., *Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Y wobec byłych pracodawców*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, 20 (1/2), 2019, s. 189-201.
- 125) Krawczyk D., *Oczekiwania pracodawców wobec dziennikarzy — na podstawie analizy ofert rekrutacyjnych*, Studia Politicae Universitatis Silesiensis, 19, 2017, s. 225-241.
- 126) Kristof-Brown A.L., Billsberry J., *Organizational fit: Key issues and new directions*, John Wiley & Sons, 2012.
- 127) Kruk A., *Od kapitału społecznego do kapitału emocjonalnego w organizacji XXI wieku*, Prometeusz, Kwartalnik Naukowy WSSE w Warszawie, 4, 2005, s. 20-21.
- 128) Kurtessis J.N., Eisenberger R., Ford M.T., Buffardi L.C., Stewart K.A., Adis C.S., *Perceived organizational support: a meta-analytic evaluation of organizational support theory*, Journal of Management, 20 (10), 2015, s. 1-31.

- 129) Lam W., Huo Y., Chen Z., *Who is fit to serve? Person–job/organization fit, emotional labor, and customer service performance*, Human Resource Management, 57 (2), 2018, s. 483-497.
- 130) Lau C.M., Oger B., *Behavioral effects of fairness in performance measurement and evaluation systems. Empirical evidence from France*, Advances in Accounting, Incorporating Advances in Accounting, 28 (2), 2012, s. 323-332.
- 131) Lee E., Kang M., Kim Y., Yang S.U., *Exploring the interrelationship and roles of employee–organization relationship outcomes between symmetrical internal communication and employee job engagement*, Corporate Communications: An International Journal, 27 (2), 2022, s. 264-283.
- 132) Lenart-Gansiniec R., *Rozwój organizacji uczącej się a zarządzanie relacjami*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 283, 2016, s. 29-43.
- 133) Lev B., *Intangibles: Management, measurement and reporting*, Booking Institution Press, Washington 2001.
- 134) Levinson H., Price C.R., Munden K.J., Solley C.M., *Men, management and mental health*, MA: Harvard University Press, Cambridge 1962.
- 135) Levinson H., *Reciprocation: The relationship between man and organization*, [w:] Freedman A. M., Bradt K. H. (red.), *Consulting psychology: Selected articles by Harry Levinson*, American Psychological Association, 2009, s. 31–47.
- 136) Lévi-Strauss C., *Antropologia strukturalna*, tłum. K. Pomian, PIW, Warszawa 1970.
- 137) Lévi-Strauss C., *Zasada wzajemności*, [w:] Kempny M., Szmatka J. (red.), *Współczesne teorie wymiany społecznej. Zbiór tekstów*, PWN, Warszawa 1992.
- 138) Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach. Metody, narzędzia, mierniki*, PWN, Warszawa 2010.
- 139) Lindzey G. Aronson E., *Handbook of social psychology*, Random House, New York 1985, [za:] Piontek A., *Czynniki kształtujące satysfakcję pracowników wybranej grupy dyspozycyjnej na przykładzie policji*, Studia i Prace WNEIZ US, 48 (2), 2017, s. 269-279.
- 140) Lewandowski P., Rutkowski J., *Starzenie się ludności, rynek pracy i finanse publiczne w Polsce*, Przedstawicielstwo Komisji Europejskiej w Polsce, Warszawa 2017.
- 141) Liao H., Liu D., Loi R., *Looking at both sides of the social exchange coin: A social cognitive perspective on the joint effects of relationship quality and differentiation on creativity*, Academy of Management Journal, 53 (5), 2010, s. 1090-1109.
- 142) Liden R.C., Wayne S. J., Liao C., Meuser J.D., *Servant leadership and serving culture: influence on individual and unit performance*, Academy of Management Journal, 57 (5), 2014, s. 1434-1452.
- 143) Lipka A., *Employee Relationship Management (ERM) jako trend w rozwoju w obszarze funkcji personalnej*, Problemy Zarządzania, 9/4 (1), 2011, s. 204-216.
- 144) Lisek-Michalska J., *Badania fokusowe. Problemy metodologiczne i etyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.
- 145) Litosseliti L., *Using focus groups in research*, MPG Books Ltd., Bodmin, Cornwall 2005.
- 146) Locke, E.A., *The nature and causes of job Satisfaction. Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago: Rand McNally College Publishing Company, 1976.
- 147) Lu Z., Chen Y., *Relationship between establishment of psychological contract and job performance of human resources managers*, Revista Argentina de Clínica Psicológica, 29 (2), 2020, s. 367-373.

- 148) Ludwiczynski A., Szmidt Cz., *Różnorodność kontraktów psychologicznych i ich uwarunkowania*, Edukacja Ekonomistów i Menedżerów, 3 (45), 2017, s. 119-139.
- 149) Łukaszyński J., *Zasada wzajemności. Wybrane problemy*, Społeczeństwo i Ekonomia, 1 (1), 2014, s. 238-256.
- 150) Makin P., Cooper C., Cox C., *Organizacje a kontrakt psychologiczny*, PWN, Warszawa 2000.
- 151) Makowski K., *Kapitał ludzki w skali mikroekonomicznej*, Monografie i Opracowania SGH, 470, 2000, s. 7-37.
- 152) March J.G., Simon H.A., *Organizations*, Wiley Blackwell, New York 1993.
- 153) March J.G., Simon H.A., *Organizations*, Wiley March Organizations: New York, USA, 1958, [za:] Yu M.C., Mai Q., Tsai S.B., Dai Y., *An empirical study on the organizational trust, employee-organization relationship and innovative behavior from the integrated perspective of social exchange and organizational sustainability*, Sustainability, 10 (3), 864, 2018, s. 1-14.
- 154) Matt D.T., Orzes G., Rauch E., Dallaseg P., *Urban production - A socially sustainable factory concept to overcome shortcomings of qualified workers in smart SMEs*, Computers & Industrial Engineering, 139, 2020, s. 1-10.
- 155) Mayer J., Allen N., *A tree-component conceptualization of organizational commitment*, Human Resource Management Review, 1 (1), 1991, s. 61-89.
- 156) Mazumdra B.D., Yadav K., *Automated win-win negotiation in B2C e-commerce: A research review*, Journal of Management, Ethics & Spirituality, 12 (1), 2019, s. 73-86.
- 157) Men L.R., Robinson K.L., *It's about how employees feel! examining the impact of emotional culture on employee-organization relationships*, Corporate Communications: An International Journal, 23 (4), 2018, s. 470-491.
- 158) Mesjasz C., *Kontrakty i relacje przedstawicielstwa w nadzorze nad przedsiębiorstwem*, Organizacja i kierowanie, 4, 1998, s. 162.
- 159) Meyer-Ferreira P., *Human Capital strategisch einsetzen, modelle und konzepte für die unternehmenspraxis*, Köln: Luchterhand 2010.
- 160) Micek G., *Problematyka funkcjonowania firm informatycznych w ujęciu przestrzennym*, Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego, 8, 2006, s. 139-151.
- 161) Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B., *The War for Talent*, Harvard Business School Press, Boston 2001.
- 162) Moczydłowska J., *Błędy w zarządzaniu relacjami z pracownikami jako wewnętrzne źródło kryzysu w organizacji*, [w:] Partycki S. (red.), *Strategie działań w warunkach kryzysu*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2013.
- 163) Moczydłowska J., *Kapitał relacyjny a konkurencyjność przedsiębiorstw*, [w:] Cisek M., Antczak S. (red.), *Wiedza i technologia we współczesnej organizacji*, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce 2006.
- 164) Moczydłowska J., *Zaangażowanie pracowników – aspekty psychologiczne i organizacyjne*, Myśl Ekonomiczna i Polityczna, 4 (43), 2013, s. 162-171.
- 165) Moczydłowska J., *Zarządzanie relacjami z pracownikami (ZRzP) – nowe spojrzenie na relacje organizacji z pracownikami*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, 14 (12/2), 2013, s. 33-42.
- 166) Montes S.D., Zweig D., *Do promises matter? An exploration of the role of promises in psychological contract breach*, Journal of Applied Psychology, 94 (5), 2009, s. 1243-1260.

- 167) Moore S., Grunberg L., Krause A. J., *Generational differences in workplace expectations: A comparison of production and professional workers*, *Current Psychology*, 34 (2), 2015, s. 346-362.
- 168) Morawski M., Kobyłko R. (red.), *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Difin, Warszawa 2006, [w:] Kmiotek K., Kopertyńska M., *Oczekiwania w zakresie motywowania pracowników wiedzy sektora IT w aktualnych uwarunkowaniach rynku pracy*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 511, 2018, s. 103-113.
- 169) Morgan D., *Focus groups as qualitative research*, Sage, Newbury Park, Ca 1997.
- 170) Mroziwski M., *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2008.
- 171) Mowday R.T., Porter L., Steers R.H., *Employee-organization linkages, the psychology of commitment, absenteeism and turnover*, Academic Press, London 1982.
- 172) Mrówka R., *Pojęcie zaangażowania pracowników we współczesnych naukach ekonomicznych i praktyce gospodarczej*, [w:] Bartkowiak R., Ostaszewski J. (red.), *Nauki ekonomiczne w świetle nowych wyzwań gospodarczych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.
- 173) Mühlbacher H., Böbel I., *From zero-sum to win-win - Organisational conditions for successful shared value strategy implementation*, *European Management Journal*, 37 (3), 2019, s. 313-324.
- 174) Muse L.A., Stamper C.L., *Perceived organizational support: Evidence for a mediated association with work performance*, *Journal of Managerial Issues*, 19 (4), 2007, s. 517-535.
- 175) Nadiri H., Tanova C., *An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry*, *International Journal of Hospitality Management*, 29 (1), 2010, s. 33-41.
- 176) Nagendraa A., *Paradigm shift in HR practices on employee life cycle. Due to influence of social media*, *Procedia Economics and Finance*, 11, 2014, s. 197-207.
- 177) Nair P.K., *A path analysis of relationship among job stress, job satisfaction, motivation to transfer, and transfer of learning: perceptions of occupational safety and health administration outreach trainers*, A dissertation, submitted to the graduate studies of Texas A&M University, 2007.
- 178) Nalepka A., *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji i rosnących wymagań konsumentów*, Wydawnictwo WSB NLU, 2007.
- 179) Ng E.S.W., Schweitzer L., Lyons S.T.J., *New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation*, *Journal of Business and Psychology*, 25 (2), 2010, s. 281-292.
- 180) Nguyen H., Nguyen L.T.B., Nguyen H.N., Le T.H., Do D.T., *Critical factors affecting employers' satisfaction with accounting graduates in Hanoi*, *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7 (8), 2020, s. 613-623.
- 181) Niesiobędzka M., *Sprawiedliwość proceduralna a zaangażowanie pracowników*, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2 (97), 2014, s. 73-83.
- 182) Noga A., *Teorie przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2009.
- 183) Nowak S., *Metodologia badań społecznych*, PWN, Warszawa 1985.
- 184) Obeidat U., Obeidat B., Alrowwad A., Alshurideh M., Masadeh R., Abuhashesh M., *The effect of intellectual capital on competitive advantage: The mediating role of innovation*, *Management Science Letters*, 11 (4), 2021, s. 1331-1344.
- 185) Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2006.

- 186) Ogórek M., Strycharska D., *Wpływ kultury organizacyjnej i stylu kierowania na zadowolenie pracowników*, Systemy Wspomagania w Inżynierii Produkcji, 7 (3), 2018, s. 239-251.
- 187) Oczkowska R., Lula P., Wiśniewska S., *Kompetencje pracowników działów HR - badania oczekiwań pracodawców na podstawie analizy ofert pracy*, Przegląd Organizacji, 12, 2018, s. 57-63.
- 188) Özpehlivan M., Acar A.Z., *Assessment of a multidimensional job satisfaction instrument*, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 210, 2015, s. 283–290.
- 189) Pattanapairoj S., Nitisiri K., Sethanan K., *A gap study between employers' expectations in Thailand and current competence of master's degree students in industrial engineering under industry 4.0*, Production Engineering Archives, 27(1), 2021, s. 50-57.
- 190) Pawłowska A., *Innowacyjność w realizacji funkcji personalnej*, Problemy zarządzania, 1, 2004, s. 111-122.
- 191) Pazio N.M., *Marketing lojalności*, Difin, Warszawa 2015.
- 192) Perechuda K., Chomiak-Orsa I., *Znaczenie kapitału relacyjnego we współczesnych koncepcjach zarządzania*, Zarządzanie i Finanse, 4 (2), 2013, s. 293-307.
- 193) Pieriegud J., *Cyfryzacja gospodarki i społeczeństwa – wymiar globalny, europejski i krajowy*, [w:] Gajewski J., Paprocki W., Pieriegud J. (red.), *Cyfryzacja gospodarki i społeczeństwa – szanse i wyzwania dla sektorów*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową – Gdańska Akademia Bankowa, Gdańsk 2016.
- 194) Pietruszka-Ortyl A., *Wyzwania wartościowania kapitału intelektualnego organizacji*, [w:] Skrzypek E. (red.), *Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, tom I, Wydawnictwo UMCS w Lublinie, 2004.
- 195) Pobrotyn A., *Znaczenie kapitału intelektualnego w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Acta Scientifica Academiae Ostroviensis. Sectio A, Nauki Humanistyczne, Społeczne i Techniczne, tom 1, 2012.
- 196) Poggi A., *Job satisfaction, working conditions and aspirations*, Journal of Economic Psychology, 31, 2010, s. 936–949.
- 197) Putnam R., Leonardi R., Nanetti R.Y., *Demokracja w działaniu: tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, Kraków: Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Warszawa : Fundacja im. Stefana Batorego, 1995.
- 198) Putnam R., *Samotna gra w kręgle: upadek i odrodzenie wspólnot lokalnych w Stanach Zjednoczonych*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, cop. 2008.
- 199) Rahal S., Belhacen L., *Understanding the success factors of technological firms in an emerging economy: A case study of Moroccan Electronic Payment Firm (HPS)*, University of Hassan II – Casablanca Faculty of Law, Economic and Social Sciences – Ain Choc, Casablanca 2021.
- 200) Ramsay H., Scholarios D., Harley B., *Employees and high performance work system: testing inside the black box*, British Journal of Industrial Relations, 38 (4), 2000, s. 501-531.
- 201) Rebar A.S., *Słownik psychologii*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2000.
- 202) Redhman M.S., Waheed A., *An empirical study of impact of job satisfaction on job performance in the Public Sector organizations*, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 2 (9), 2011, s. 167-181.
- 203) Renyut B.C., Modding H.B., Bima J., Sukmawati S., *The effect of organizational commitment, competence on job satisfaction and employees performance in Maluku Governor's Office*, IOSR Journal of Business and Management, 19 (11), 2017, s. 18-29.

- 204) Rhoades L., Eisenberger R., Armeli S., *Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support*, Journal of Applied Psychology, 86 (5), 2001, s. 825–836.
- 205) Rhoades L., Eisenberger R., *Perceived organizational support: A review of the literature*, Journal of Applied Psychology, 87 (4), 2002, s. 698-714.
- 206) Rice B., *Older workers and i-deals: building win-win working arrangements*, Human Resource Management International Digest, 26 (1), January 2018, s. 1-3.
- 207) Ritala P., Albareda L., Bocken N., *Value creation and appropriation in economic, social, and environmental domains: Recognizing and resolving the institutionalized asymmetries*, Journal of Cleaner Production, 290, 2021.
- 208) Raziq A., Maulabakhsh R., *Impact of working environment on job satisfaction*, Procedia Economics and Finance, 23, 2015, s. 717–725.
- 209) Rudawska E., *Koncepcja wartości w relacjach pracownik - organizacja*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, 39 (2), 2015, s. 393-405.
- 210) Rudolph C.W., Baltes B.B., *Age and health jointly moderate the influence of flexible work arrangements on work engagement: Evidence from two empirical studies*, Journal of Occupational Health Psychology, 22 (1), 2017, s. 40–58.
- 211) Robinson S.L., Kraatz M.S., Rousseau D.M., *Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study*, Academy of Management Journal, 37 (1), 1994, s. 137-152.
- 212) Rogozińska-Pawełczyk A., *Od relacyjnego do transakcyjnego kontraktu psychologicznego – zmieniający się paradygmat*, Zarządzanie zasobami ludzkimi, 3-4, 2011, s. 61-75.
- 213) Rogozińska-Pawełczyk A., *Psychological toughness and the cultural context of an organization*, [w:] Lewicka D. (red.), *Organization management. Competitiveness, social responsibility, Human Capital*, AGH University of Science and Technology Press, Kraków 2010.
- 214) Rogozińska-Pawełczyk A., *The role of the psychological contract in knowledge management*, Managerial Economics, 15 (2), 2014, s. 203-217.
- 215) Rogozińska-Pawełczyk A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kontrakcie psychologicznym*, IPiSS, Warszawa 2016.
- 216) Rothbard N.P., Patil S.V., *Being there: Work engagement and positive organizational scholarship*, [w:] Spreitzer G., Cameron K. (red.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*, Oxford: Oxford University Press, 2010.
- 217) Rousseau D.M., Greller M.M., *Human resource practices: Administrative contract makers*, Human Resource Management, 33 (3), 1994, s. 388-390.
- 218) Rousseau D.M., *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, London, New Delhi 1995.
- 219) Rousseau D.M., *Psychological contract inventory. Technical report*, Heinz School of Public Policy and Graduate School of Industrial Administration, Carnegie Mellon University, 2000.
- 220) Rousseau D.M., Schalk R., *Psychological contracts in employment: Cross national perspectives*, Thousand Oaks: Sage, 2000.
- 221) Rousseau D.M., Tijoriwala S.A., *Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures*, Journal of Organizational Behavior, 19 (S1), 1998, s. 679–695.
- 222) Saari L.M., Judge T.A., *Employee attitudes and job satisfaction*, Human Resource Management, 43 (4), 2004, s. 395-407.

- 223) Schein E.H., *Organizational psychology*, Englewood Cliffs, New Jersey 1965.
- 224) Schepers P., Van Den Berg P.T., *Social factors of work-environment creativity*, Journal of Business and Psychology, 21 (3), 2007, s. 407-428.
- 225) Schultz D., Schultz S.E., *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, PWN, Warszawa 2002.
- 226) Serafin K., *Kultura organizacyjna jako element wspierający realizację strategii przedsiębiorstwa*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 222, 2015, s. 87-100.
- 227) Settoon R.P., Bennett N., Liden R.C., *Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity*, Journal of Applied Psychology, 81 (3), 1996, s. 219-227.
- 228) Shore L.M., Newton L.A., Thornton G.C., *Job and organizational attitudes in relation to employee behavioral intentions*, Journal Organizational Behavior, 57, 1990, s. 57-67.
- 229) Shore L.M., Tetrick L.E., Taylor M.S., Coyle-Shapiro J.A-M., Liden R.C., McLean Parks J., Morrison E. W., Porter L.W., Robinson S. L., Roehling M.V., Rousseau D.M., Schalk R, Tsui A.S., Van Dyne L., *The employee-organization relationship: A timely concept in a period of transition*, [w:] Martocchio J. (red.) Research in Personnel and Human Resource Management, 23, 2004, s. 291-370.
- 230) Shore L., Wayne S.J., *Commitment an employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support*, Journal of Applied Psychology, 78 (5), 1993, s. 774-780.
- 231) Sikorski Cz., *Mity w zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2019.
- 232) Sikorski Cz., *Motywacja jako wymiana – modele relacji między pracownikiem a organizacją*, Difin, Warszawa 2004.
- 233) Sims R.R., *Human resource management's role in clarifying in the psychological contract*, Human Resource Management, 33 (3), 1994, s. 373-382.
- 234) Sinha S., Jawahar I.M., Ghosh P., Mishra A., *Assessing employers' satisfaction with Indian engineering graduates using expectancy-disconfirmation theory*, International Journal of Manpower, 41 (4), 2020, s. 473-489.
- 235) Skowron-Mielnik B., Wojtkowiak G., *Formy zatrudnienia - analiza elastyczności pracowników*, Organizacja i Kierowanie, 3 (173), 2016, s. 81-98.
- 236) Smith P.C., Kendall L.M., Hulin C.L., *The measurement of satisfaction in work and retirement*, Rand McNally, Chicago 1969, [w:] Luthans F., *Organizational behavior – An evidence-based approach. Motivational needs and processes*, 12th edition, McGraw-Hill/Irwin, Boston 2011.
- 237) Smolska M., *Zarządzanie relacjami z interesariuszami, czyli jak kreować kapitał relacyjny w przedsiębiorstwie*, Zeszyty naukowe Wyższej Szkoły Humanitas, Szczecin 2016.
- 238) Stewart T.A., *Intellectual capital: The wealth of new organizations*, Nicholas Brealey Publishing LTD, London 1997.
- 239) Stotz, W., *Employee relationship management. Der Weg zu engagierten und effizienten Mitarbeitern*, München-Wien: Oldenbourg 2007.
- 240) Sokołowska A., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym małym przedsiębiorstwem*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych i Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- 241) Sokołowski J., *Kapitał społeczny a budowanie i wykorzystanie kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie t. 15, z. 11,

- cz. 2, Zarządzanie - nowe perspektywy w dobie zmian demograficznych - w świetle badań, Społeczna Akademia Nauk, 2014, s. 231-241.
- 242) Sosińska N., *Magia rozwoju talentów. Jak zdobywać, zatrudnić i zatrzymać właściwych ludzi w firmie*, Wydawnictwo IFC PRESS, Kraków 2007.
 - 243) Sparham E., Sung J., *High performance work practices: Work intensification or 'win-win'?*. University of Leicester Centre for labour market studies, Working Paper 50, UK 2007.
 - 244) Sparrowe R.T., Liden R.C., *Process and structure in leader-member exchange*, Academy of Management Review, 22 (2), 1997, s. 522-552.
 - 245) Spector P.E., *Job Satisfaction: application, assessment, causes and consequences*, Sage, California 1997.
 - 246) Spindler G.S., *Psychological contract in the workplace: a lawyers view*, Human Resource Management, 33 (3), 1994, s. 325-333.
 - 247) Springer A., *Wybrane czynniki kształtujące satysfakcję pracownika*, Problemy Zarządzania, 9/4 (1), 2011, s. 162-180.
 - 248) Suazo M., Stone-Romero E., *Implications of psychological contract breach: A perceived organizational support perspective*, Journal of Managerial Psychology, 26 (5), 2011, s. 354-361.
 - 249) Suliman A., Al Kathairi M., *Organizational justice, commitment and performance in developing countries: The case of the UAE*, Employee Relations, 35 (1), 2013, s. 98-115.
 - 250) Sułkowski Ł., *Kapitał społeczny a sukces w zarządzaniu przedsiębiorstwem na przykładzie Polski*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Sukces w zarządzaniu. Problemy organizacyjno-zarządcze i psychospołeczne, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, 900/2001, Wrocław 2001, s. 62-65.
 - 251) Swanson E., Kim S., Lee S.M., Yang J.J., Lee Y.K., *The effect of leader competencies on knowledge sharing and job performance: Social capital theory*, Journal of Hospitality and Tourism Management, 42, 2020, s. 88-96.
 - 252) Szejniuk A., *Controlling personalny w procesie zarządzania zasobami ludzkimi*, Journal of Modern Science, 2 (25), 2015, s. 33-51.
 - 253) Spik A., Klincewicz K., *Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi - zaangażowanie organizacyjne*, [w:] Kostera M. (red.), *Współczesne koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
 - 254) Sztumski J., *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe Śląsk, Katowice 2005.
 - 255) Śledziewska K., Włoch R., *Gospodarka cyfrowa. Jak nowe technologie zmieniają świat*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2020.
 - 256) Świętek-Barylska I., *Człowiek a organizacja - relacje i zależności*, [w:] Januszkiewicz K. i zespół (red.), *Zachowania ludzi w organizacji*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.
 - 257) Świętek-Barylska I., *Oblicza relacji pracownik-organizacja. Wyniki badań empirycznych*, Zarządzanie i Finanse, 14 (2/1), 2016, s. 415-427.
 - 258) Świętek-Barylska I., *Transformacja kontraktu psychologicznego jako obraz zmian w relacjach pracownik-organizacja*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 218, 2011, s. 258-265.
 - 259) Tariq A., Aslam H.D., Siddique A., Tanveer A., *Work-life balance as a best practice model of human resource management: A win-win situational tool for the employees and organizations*, Mediterranean Journal of Social Sciences, 3 (1), 2012, s. 577-585.

- 260) Tetrick L., Shore L.M., Tsui A.S., Wang D., Glenn D., Chen N., Liu H., Wang X., Yan H., *Development of a measure of generalized, balanced, and negative reciprocity in employment relationships*, Presented at the Inaugural Conference of the International Association for Chinese Management Research, Beijing, June 18, 2004.
- 261) Thompson L., *Win-win negotiation in a global economy*, [w:] Pfeffermann N., *New leadership in strategy and communication*, Springer, 2020.
- 262) Tierney P., Farmer S.M., *Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance*, The Academy of Management Journal, 45 (6), December 2002, s. 1137–1148.
- 263) Tsigilis N., Koustelios A., Togia A., *Multivariate relationship and discriminant validity between job satisfaction and burnout*, Journal of Managerial Psychology, 19, 2004, s. 666-675.
- 264) Tsitskari E., Goudas M., Tsalouchou E., Michalopoulou M., *Employers' expectations of the employability skills needed in the sport and recreation environment*, Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education, 20, 2017, s. 1-9.
- 265) Tsui A.S., Pearce J.L., Porter L.W., Tripoli A.M., *Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off?*, Journal Academy of Management 40 (5), 1997, s. 1089-1121.
- 266) Tsui A.S., Wang D., *Employment relationships from the employer's perspective: Current research and future directions*, International Review of Industrial and Organizational Psychology, 17, 2002, s.77-114.
- 267) Tsui A.S., Wu J.B., *The new employment relationship versus the mutual investment approach: Implications for human resource management*, Human Resources Management, 44, 2005, s. 115–121.
- 268) Tyrańska M., *Kapitał ludzki jako determinanta rozwoju przedsiębiorczości organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, 753, 2007, s. 177-195.
- 269) Ujwary-Gil A., *Kapitał intelektualny problem interpretacji kluczowych terminów*, Organizacja i Kierowanie, 2, Nowy Sącz 2010, s. 93-100.
- 270) Unterschütz J., *Pojęcia telepracy i pracy zdalnej. Dotychczasowe doświadczenia i regulacje prawne*, [w:] Mędrała M. (red.), *Praca zdalna w polskim systemie prawnym*, Wolters Kluwer, Warszawa 2021.
- 271) Urbanek G., *Kompetencje a wartość przedsiębiorstwa: zasoby niematerialne w nowej gospodarce*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
- 272) Urbanek G., *Pomiar kapitału intelektualnego i aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.
- 273) Van Vianen A.E.M., *Person-environment fit: A review of its basic tenets*, Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 5 (1), 2018, s. 75-101.
- 274) Vroom V.H., *Work and motivation*, New York: Wiley 1964.
- 275) Wachowiak P., *Pracownik – kluczowy interesariusz przedsiębiorstwa*, Handel Wewnętrzny, 4 (351), 2014, s. 289-298.
- 276) Wahyudi S., Udin U., Yuniawan A., Rahardja E., *Person-organization fit, knowledge sharing behaviour, and innovative work behaviour: A selfdetermination perspective*, International Journal of Innovation, Creativity and Change, 4 (4), 2019, s. 145-161.
- 277) Walumbwa F.O., Mayer D.M., Wang P., Wang H., Workman K., Christensen A.L., *Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member*

- exchange, self-efficacy, and organizational identification*, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 115 (2), 2011, s. 204-213.
- 278) Wang D., Tsui A.S., Zhang Y., Li M., *Employment relationships and firm performance: evidence from an emerging economy*, Journal of Organizational Behavior, 24 (5), 2003, s. 511-535.
 - 279) Warr P., *Searching for happiness at work*, The Psychologist, 20 (12), 2007, s. 726-729.
 - 280) Wasilewski J., Rostkowski T., *Modele narracji o sprawiedliwości systemu wynagradzania*, Edukacja Ekonomistów i Menedżerów, 3 (49), 2018, s. 99–127.
 - 281) Waters R.D., Bortree D.S., Tindall N.T.J., *Can public relations improve the workplace? Measuring the impact of stewardship on the employer-employee relationship*, Employee Relations, 35 (6), 2013, s. 613-629.
 - 282) Wawer M., Murjas P., *Specjalista Big Data – oczekiwania pracodawców a edukacja akademicka*, Edukacja – Technika – Informatyka, 4 (22), 2017, s. 254-260.
 - 283) Wdowiak A., *Motywowanie pracowników w zwinnych zespołach projektowych*, [w:] *Metody i techniki zarządzania. Inspiracje dla teorii i praktyki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2020.
 - 284) Weideman M., Hofmeyr K.B., *The influence of flexible work arrangements on employee engagement: An exploratory study*, SA Journal of Human Resource Management, 18 (1), 2020, s. 1-18.
 - 285) Wellin M., *Zarządzanie kontraktem psychologicznym. Zaangażowanie pracowników w zwiększenie wydajności firmy*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
 - 286) Wheeler D., Sillanpää M., *The stakeholder corporation, a blueprint for maximizing stakeholder value*, Pitman Publishing, 1997.
 - 287) Wiig K.M., *Integrating intellectual capital and knowledge management*, Long Range Planning, 30 (3), 1997, s. 399-405.
 - 288) Will M.G., *Successful organizational change through win-win: How change managers can create mutual benefits*, Journal of Accounting & Organizational Change, 11 (2), 2015, s. 193-214.
 - 289) Wnuk M., *Wdzięczność i lojalność wobec organizacji jako istotne elementy wymiany pracownik-organizacja*, Zarządzanie zasobami ludzkimi, 5 (118), 2017, s. 55-73.
 - 290) Wronowska G., *Oczekiwania na rynku pracy. Pracodawcy a absolwenci szkół wyższych w Polsce*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 214, 2015, s. 115-127.
 - 291) Wziętek-Staśko A., *Kulturowe uwarunkowania poziomu motywacji i zaangażowania pracowników*, Marketing i Zarządzanie, 1 (51), 2018, s. 409-419.
 - 292) Xua X., Lua Y., Vogel-Heuser B., Wang L., *Industry 4.0 and Industry 5.0 - Inception, conception and perception*, Journal of Manufacturing Systems, 61, 2021, s. 530-535.
 - 293) Zakrzewska M., Jarosz Sz., Kafel T., Cabała P., *Determinants of method triangulation in management sciences*, Organization Review, 5 (976), 2021, s. 3-10.
 - 294) Zhang Y., Fahr J., Wang H., *Organizational antecedents of employee perceived organizational support in China: a grounded investigation*, The International Journal of Human Resource Management, 23 (2), 2012, s. 422-446.
 - 295) Zhang J., Zheng W., *How does satisfaction translate into performance? An examination of commitment and cultural values*, Human Resource Development Quarterly, 20 (3), 2009, s. 331-351.

- 296) Zhdanov D.A., Mikirtichan A.G., *Human capital as a factor of the intensive development of the company*, Advances in Economics, Business and Management Research, 164, 2020, s. 436-440.
- 297) Zimbardo P.G., Gerrig R.J., *Psychology and life (19th edition)*, Pearson, 2009.
- 298) Żarczyńska-Dobiesz A., Chomątowska B., *Zarządzanie pracownikami z pokolenia paradoksów*, Nauki o Zarządzaniu, 2, 2016, s. 196–206.

Akty prawne:

- 1) *Kodeks Cywilny*,
<http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU19640160093>
(dostęp 20.04.2021).
- 2) *Kodeks Pracy*,
<http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19740240141/U/D19740141Lj.pdf>. (dostęp 21.04.2021).
- 3) *Ustawa o podatku dochodowym od osób fizycznych*,
<http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19910800350/U/D19910350Lj.pdf>. (dostęp 12.11.2021).
- 4) *Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej*,
<http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu20041731807> (dostęp 13.11.2021).
- 5) *Ustawa o VAT*,
<http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20040540535/U/D20040535Lj.pdf>. (dostęp 13.11.2021).
- 6) Klasyfikacje PKD, Podstawa prawna: *Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 24.12.2007 r. w sprawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD)*,
<http://www.klasyfikacje.gofin.pl/pkd/5,2,1533,dzialalnosc-zwiazana-z-oprogramowaniem-i-doradztwem-w.html> (dostęp 27.06.2021).

Źródła internetowe:

- 1) *Benefits w branży IT coraz bardziej atrakcyjne, ale programiści chcą więcej*,
https://perspektywy.pl/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=4032:benefity-w-branzy-it-coraz-bardziej-atrakcyjne-ale-programisci-chca-wiecej&catid=21&Itemid=119 (dostęp 6.01.2021).
- 2) *Dwóch na trzech specjalistów IT planuje zmianę pracy. Pozyskanie i utrzymanie cennych pracowników to jedno z największych wyzwań*,
<https://itreseller.com.pl/dwoch-na-trzech-specjalistow-it-planuje-zmiane-pracy-pozyskanie-i-utrzymanie-cennych-pracownikow-to-jedno-z-najwiekszych-wyzwan/> (dostęp 16.07.2022).
- 3) Fjell S., *The 7 Stages of the Employee Lifecycle and Why They Matter*,
<https://www.questback.com/blog/the-7-stages-of-the-employee-lifecycle-and-why-they-matter/> (dostęp 7.03.2017).
- 4) *Globalny rynek IT perspektywa rozwoju*,
<https://www.parkiet.com/Technologie/200329950-Globalny-rynek-IT--perspektywa-rozwoju.html> (dostęp 27.03.2020).

- 5) Gratton L., *Dlaczego tak trudno teraz zrekrutować i zatrzymać pracownika?*, <https://mitsmr.pl/b/dlaczego-tak-trudno-teraz-zrekrutowac-i-zatrzymac-pracownika/PEYhDdxzD> (dostęp 17.07.2022).
- 6) Greanleaf R., *The servant as leader*, <https://www.greenleaf.org/products-page/the-servant-as-leader>, (dostęp 14.08.2021).
- 7) *Już 138 tys. firm IT działa w Polsce*, <https://crn.pl/aktualnosci/juz-138-tys-firm-it-dziala-w-polsce/> (dostęp 31.07.2022).
- 8) *Każdy pracownik chce być wysłuchany – budowanie inkluzywnej kultury organizacyjnej*, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/employee-experience/kazdy-pracownik-chce-byc-wysluchany-inkluzywna-organizacja.html> (dostęp 12.07.2018).
- 9) *Kwartalna informacja o podmiotach gospodarki narodowej w rejestrze REGON rok 2021*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/zmiany-strukturalne-grup-podmiotow/kwartalna-informacja-o-podmiotach-gospodarki-narodowej-w-rejestrze-regon-rok-2021,7,9.html> (dostęp 30.09.2021).
- 10) *Mikro porady, Sownik pojęć*, <https://mikroporady.pl/slownik-pojec/srednie-przedsiębiorstwo> (dostęp 4.07.2021).
- 11) *Na rynku brakuje programistów*, <https://magazynprzemyslowy.pl/artykuly/na-rynku-brakuje-programistow> (dostęp 3.07.2021).
- 12) *Najciekawsze benefity oferowane przez firmy IT*, <https://nofluffjobs.com/blog/najciekawsze-benefity-oferowane-przez-firmy-it/> (dostęp 21.04.2020).
- 13) *Największe firmy IT w Polsce w roku 2021 – wyniki rankingu Itwiz Best100*, <https://itwiz.pl/najwieksze-firmy-it-w-polsce-w-roku-2021-wyniki-rankingu-itwiz-best100/> (dostęp 31.07.2022).
- 14) *PFR, Sownik pojęć*, <https://pfr.pl/slownik/slownik-duze-przedsiębiorstwo.html> (dostęp 4.07.2021).
- 15) *PFR, Sownik pojęć*, <https://pfr.pl/slownik/slownik-itict.html> (dostęp 27.06.2021).
- 16) *Poradnik przedsiębiorcy*, <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/> (dostęp 18.04.2021).
- 17) *Przemysł 4.0*, <https://przemyslprzyszlosci.gov.pl/tag/przemysl-4-0/> (dostęp 8.01.2022).
- 18) *Raport: Badanie społeczności IT 2022*, <https://bulldogjob.pl/it-report/2022/its-here> (dostęp 31.01.2022).
- 19) *Raport: Offboarding – dlaczego specjaliści IT odchodzą z pracy?*, <https://nofluffjobs.com/insights/raport-offboarding-dlaczego-specjalisci-it-odchodza-z-pracy/> (dostęp 16.07.2022).
- 20) *Raport: Oprogramowanie i usługi IT*, https://ccnews.pl/wp-content/uploads/2021/01/oprogramowanie_i_uslugi_it_raport.pdf (dostęp 12.01.2021).
- 21) *Raport: Prognozy dla branży IT na świecie*, <https://forsal.pl/biznes/artykuly/8058387,prognozy-dla-branzy-it-na-swiecie-raport.html> (dostęp 4.01.2021).
- 22) *Raport: Prognozy przyszłości – OLX Praca. Know How 2021*, <https://praca.olx.pl/rekruter/post/tendencje-i-zjawiska-na-rynku-pracy> (dostęp 8.12.2020).
- 23) *Raport: Przyszłość rynku pracy*, https://startdokariery.pl/wp-content/uploads/2018/05/Raport_Aktywni_Przyszlosc_Rynku_Pracy.pdf (dostęp 1.05.2018).

- 24) Raport: *Rok wykorzystanych szans. Rynek pracy IT i SAP 2022*, <https://www.awareson.com/getthereport/> (dostęp 31.12.2021).
- 25) Robinson D., Perryman S., Hayday S., *The Drivers of Employee Engagement*, Report 408. Institute for Employment Studies, United Kingdom 2004, <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/408.pdf> (dostęp 21.02.2022).
- 26) *Rynek IT a pandemia*, <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Rynek-IT-a-pandemia-Nadal-brakuje-50-tys-specjalistow-8032310.html> (dostęp 7.01.2021).
- 27) *Rynek IT w Polsce*, PWN, <https://reaktor.pwn.pl/rynek-it-polsce/> (dostęp 27.02.2020).
- 28) *Słownik języka polskiego PWN*, <https://sjp.pwn.pl/slowniki/alumn.html> (dostęp 12.02.2022).
- 29) *Słownik języka polskiego PWN*, <https://sjp.pwn.pl/slowniki/relacja.html> (dostęp 03.03.2022).
- 30) *Słownik języka polskiego PWN*, <https://sjp.pwn.pl/szukaj/satysfakcja.html> (dostęp 21.01.2022).
- 31) *Słownik języka polskiego PWN*, <https://sjp.pwn.pl/szukaj/usatysfakcjonowany.html> (dostęp 21.01.2022).
- 32) *Słownik języka polskiego PWN*, <https://sjp.pwn.pl/slowniki/zadowolenie.html> (dostęp 21.01.2022).
- 33) *Stopa bezrobocia rejestrowanego w latach 1990-2021*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/bezrobocie-rejestrowane/stopa-bezrobocia-rejestrowanego-w-latach-1990-2021,4,1.html> (dostęp 23.12.2021).
- 34) Sullivan S.E., Emerson R., *Recommendations for successfully navigating the boundaryless career: From theory to practice*, paper presented at the 2000 Annual Conference of the Midwest Academy of Management, Chicago, March–April 2000, www.sba.muohio.edu/management/mwAcademy/2010/20.pdf. (dostęp 12.11.2021).
- 35) *Wysoka dynamika wzrostu wynagrodzeń specjalistów*, <https://kadry.infor.pl/kadry/hrm/motywowanie/5372334,Wysoka-dynamika-wzrostu-wynagrodzen-specjalistow.html> (dostęp 3.12.2021).
- 36) *Zatrudnienie kobiet w sektorze IT. Polska bardzo nisko w rankingu*, <https://serwisy.gazetaprawna.pl/praca-i-kariera/artykuly/8424512,it-kobiety-badanie-polska.html> (dostęp 31.07.2022).

Dodatkowe materiały źródłowe:

- 1) Zestawienie przedsiębiorstw zarejestrowanych w Polsce pod nr PKD 62 oraz zatrudniających 50 osób i więcej. Raport przygotowany na zamówienie przez GUS, w posiadaniu badaczki.

Spis tabel

Tabela 1. Grupy interesów.....	29
Tabela 2. Tradycyjny i nowy rynek pracy.....	34
Tabela 3. Relacje pomiędzy pracownikiem a organizacją – przegląd teorii.....	41
Tabela 4. Rodzaje kontraktu psychologicznego.....	68
Tabela 5. Typy kontraktu psychologicznego – podział ze względu na poziom wykształcenia, typ wykonywanej pracy oraz kształtowanie się wzajemnych zobowiązań.....	72
Tabela 6. Tradycyjny oraz elastyczny model zatrudnienia.....	78
Tabela 7. Oczekiwania pracowników i organizacji w ramach kontraktu psychologicznego.....	109
Tabela 8. Oczekiwania pracownika oraz organizacji – porównanie kontraktu ekonomicznego i psychologicznego.....	111
Tabela 9. Liczba podmiotów w Polsce na dzień 30.09.2021 r. według klasyfikacji obszaru działalności PKD 62.....	126
Tabela 10. Liczebność podmiotów z sektora informatycznego zakwalifikowanych do próby badawczej.....	127
Tabela 11. Charakterystyka respondentów badań ankietowych.....	128
Tabela 12. Czynniki warunkujące zbudowanie relacji wygrany-wygrany.....	147
Tabela 13. Oczekiwania stron relacji pracownik-organizacja oraz narzędzia i działania organizacyjne – czynniki istotne dla zbudowania relacji o charakterze wygrany-wygrany.....	167
Tabela 14. Średnie arytmetyczne dla poszczególnych grup czynników – perspektywa pracowników technicznych oraz nietechnicznych.....	186
Tabela 15. Porównanie czynników ocenianych istotnie statystycznie wyżej przez poszczególne grupy pracowników – wyniki zatrudnionych na umowę o pracę oraz zatrudnionych w oparciu o umowy cywilnoprawne.....	187
Tabela 16. Tabela wpływu zmiennej zapewnienie poczucia stabilności zatrudnienia przez organizację na zadowolenie w obszarze innych czynników.....	188
Tabela 17. Założenia relacji pracownik-organizacja o charakterze wygrany-wygrany w porównaniu do innych typów relacji.....	190

Tabela 18. Związek pomiędzy relacją z bezpośrednim przełożonym na poziomie wygrany-wygrany a relacją z firmą o charakterze wygrany-wygrany, porównanie z odpowiedziami respondentów, którzy wskazywali inny typ relacji.....	193
Tabela 19. Cechy określające bezpośredniego przełożonego - porównanie odpowiedziami pracowników będących w relacji wygrany-wygrany z menedżerem oraz odpowiedzi pracowników, którzy wskazywali inny typ relacji.....	194

Spis rysunków

Rysunek 1. Kapitał intelektualny – elementy składowe wg N. Bontisa.....	19
Rysunek 2. Zastosowanie koncepcji kontraktu psychologicznego dla opisu relacji pracowniczych.....	70
Rysunek 3. Najważniejsze czynniki wpływające na zatrzymanie pracowników w organizacji.....	103
Rysunek 4. Przebieg procesu badawczego.....	120
Rysunek 5. Wpływ kultury organizacyjnej na działania HR wewnątrz organizacji.....	157
Rysunek 6. Kultura organizacyjna o charakterze wygrany-wygrany.....	158
Rysunek 7. Układ czynników relacji wygrany-wygrany – czynniki istotne dla pracownika i organizacji.....	200
Rysunek 8. Kategorie czynników dla relacji pracownik-organizacja o charakterze wygrany-wygrany.....	206
Rysunek 9. Uzupełnienie do kategorii czynników dla relacji pracownik-organizacja o charakterze wygrany-wygrany – czynniki istotne tylko dla jednej ze stron.....	211
Rysunek 10. Model relacji wygrany-wygrany dla relacji pracownik-organizacja.....	217

Spis wykresów

Wykres 1. Czynniki formalne istotne dla zbudowania relacji wygrany-wygrany oraz odsetek respondentów oceniających poziom satysfakcji w ramach zmiennych na poziomie wysokim – odpowiedzi pracowników.....	171
Wykres 2. Czynniki nieformalne istotne dla zbudowania relacji wygrany-wygrany oraz odsetek respondentów oceniających poziom satysfakcji w ramach zmiennych na poziomie wysokim – odpowiedzi pracowników.....	172
Wykres 3. Czynniki związane z wykonywaną pracą istotne dla zbudowania relacji wygrany-wygrany oraz odsetek respondentów oceniających poziom satysfakcji w ramach zmiennych na poziomie wysokim – odpowiedzi pracowników.....	173
Wykres 4. Oczekiwania pracodawców w stosunku do pracowników istotne dla zbudowania relacji wygrany-wygrany oraz poziom realizacji oczekiwań przez pracowników – odpowiedzi menedżerów występujących w roli reprezentantów organizacji.....	176
Wykres 5. Narzędzia i działania organizacyjne formalne istotne dla zbudowania relacji wygrany-wygrany oraz poziom ich funkcjonowania – odpowiedzi menedżerów występujących w roli reprezentantów organizacji.....	178
Wykres 6. Narzędzia i działania organizacyjne nieformalne istotne dla zbudowania relacji wygrany-wygrany oraz poziom ich funkcjonowania – odpowiedzi menedżerów występujących w roli reprezentantów organizacji.....	179
Wykres 7. Narzędzia i działania organizacyjne związane z wykonywaną pracą istotne dla zbudowania relacji wygrany-wygrany oraz poziom ich funkcjonowania – odpowiedzi menedżerów występujących w roli reprezentantów organizacji.....	180
Wykres 8. Typ relacji pracownik-organizacja – rozkład odpowiedzi pracowników.....	181
Wykres 9. Typ relacji pracownik-organizacja – rozkład odpowiedzi menedżerów reprezentujących organizację.....	182
Wykres 10. Etapy rozpoczęcia i kształtowania relacji wygrany-wygrany między pracownikami a organizacjami.....	192
Wykres 11. Okres trwania relacji wygrany-wygrany między pracownikami a organizacjami.....	193

Załączniki

Załącznik nr 1 – Badania jakościowe – struktura zogniskowanego wywiadu grupowego.

Badania dotyczą relacji pomiędzy pracownikami a organizacjami w przedsiębiorstwach z sektora informatycznego, celem poszczególnych pytań jest określenie czynników kształtujących relacje pomiędzy pracownikami a organizacjami.

Część ogólna weryfikująca cechy badanych przedsiębiorstw⁴⁵⁷:

- 1) Czy firma, w której Pan/Pani pracuje, podchodzi elastycznie do czasu pracy, form zatrudnienia, miejsca wykonywanej pracy?
 - TAK/NIE
- 2) Czy pracuje Pan/Pani w projektach, których czas realizacji to ok. od 3 m-cy do 3 lat?
 - TAK/NIE
- 3) Czy pracuje Pan/Pani w zespołach rozproszonych - z osobami pracującymi z różnych lokalizacji przy tworzeniu jednego projektu?
 - TAK/NIE

Pytania dotyczące relacji wygrany-wygrany

- 1) Co według Pani/Pana oznacza, że relacja ma charakter wygrany-wygrany?
- 2) Po czym pozna Pan/Pani, skąd będzie Pan/Pani wiedział/a, że relacja ma charakter wygrany-wygrany?
- 3) Czy według Pana/Pani w organizacjach z sektora informatycznego funkcjonują relacje pracownik-organizacja, które można nazwać win-win?
- 4) Jeśli nie, to po czyjej stronie jest przewaga?

Struktura wywiadu z kierownikiem reprezentującym organizację

Perspektywa pracownika

- 1) Jakie czynniki dotyczące formalnych aspektów (stosunku pracy, ekonomicznych, prawnych) mają największe znaczenie dla pracownika dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany?
- 2) Jakie czynniki dotyczące aspektów miękkich, nieformalnych (psychologicznych, społecznych, relacyjnych) mają największe znaczenie dla pracownika dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany?
- 3) Jakie czynniki związane bezpośrednio z wykonywaną pracą, zadaniami mają największe znaczenie dla pracownika dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany?
- 4) Jakie czynniki z wszystkich wymienionych są najistotniejsze, aby relacja zapewniała poczucie wygranej dla obu stron wymiany?

Perspektywa organizacji

- 1) Jakie czynniki formalne (dot. stosunku pracy, aspektów ekonomicznych, prawnych) mają największe znaczenie dla pracodawcy dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany?
- 2) Jakie czynniki dotyczące aspektów miękkich, nieformalnych (psychologicznych, społecznych, relacyjnych) wymiany mają największe znaczenie dla pracodawcy dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany?

⁴⁵⁷ Cechy te wskazane zostały na podstawie obserwacji badaczki oraz na podstawie wybranych składowych wskazanych w tabeli 2. Tradycyjny i nowy rynek pracy, a także na podstawie literatury:

Kawka T., *op. cit.*, s. 117-131; Lewandowski P., Rutkowski J., *op. cit.*, s. 11-33; Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B., *op. cit.*, s. 6.

- 3) Jakie czynniki związane z wykonywaną pracą, zadaniami mają największe znaczenie z perspektywy pracodawcy dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany?
- 4) Jakie czynniki z wszystkich wymienionych są najistotniejsze, aby relacja zapewniała poczucie wygranej dla obu stron wymiany?

Struktura wywiadu z pracownikiem

Perspektywa pracownika

- 1) Jakie czynniki dotyczące formalnych aspektów pracy (stosunek pracy, ekonomiczne, prawne) mają dla Pana/Pani największe znaczenie dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany?
- 2) Jakie czynniki dotyczące aspektów miękkich, nieformalnych (psychologicznych, społecznych, relacyjnych) mają największe znaczenie dla Pana/Pani dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany?
- 3) Jakie czynniki związane z wykonywaną pracą, zadaniami, sposobem wykonywania pracy mają największe znaczenie dla Pana/Pani dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany?
- 4) Jakie czynniki z wszystkich wymienionych są najistotniejsze dla Pana/Pani, aby relacja zapewniała poczucie wygranej dla obu stron wymiany?

Perspektywa organizacji

- 1) Jakie czynniki formalne (ekonomiczne, prawne) mają największe znaczenie dla pracodawcy dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany?
- 2) Jakie czynniki dotyczące nieformalnych, miękkich elementów wymiany mają największe znaczenie dla pracodawcy dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany?
- 3) Jakie czynniki związane z wykonywaną pracą, zadaniami mają największe znaczenie z perspektywy pracodawcy dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany?
- 4) Jakimi z wszystkich wymienionych są najistotniejsze, aby relacja zapewniała poczucie wygranej dla obu stron wymiany?

Załącznik nr 2 – Badania jakościowe – wyniki zogniskowanych wywiadów grupowych

Poniżej zamieszczone zostały wyniki badań, wywiadów fokusowych. W części ogólnej wywiadów, respondentom zadano pytania zamknięte, które weryfikowały cechy organizacji uczestniczących w badaniach. Pomimo, iż były to pytania wymagające odpowiedzi „tak” lub „nie”, to pojawiły się dodatkowe odpowiedzi, które stanowią wartościowy materiał do dalszej analizy, stąd zostały zamieszczone poniżej w „części ogólnej weryfikującej cechy badanych przedsiębiorstw”. Dane ujęte w **tabela 1. Wyniki zogniskowanych wywiadów grupowych – pytania otwarte** stanowią kluczowe wypowiedzi respondentów, którzy wzięli udział w wywiadach fokusowych. Nie została przedstawiona w tym miejscu pełna transkrypcja z wywiadów, natomiast jest w posiadaniu badacza z możliwością udostępnienia.

Badania dotyczą relacji pomiędzy pracownikami a organizacjami w przedsiębiorstwach z sektora informatycznego, celem poszczególnych pytań jest określenie czynników kształtujących relacje pomiędzy pracownikami a organizacjami.

Część ogólna weryfikująca cechy badanych przedsiębiorstw⁴⁵⁸:

1) Czy firma, w której Pan/Pani pracuje, podchodzi **elastycznie do czasu pracy, form zatrudnienia, miejsca wykonywanej pracy?**

- TAK/NIE

Większość odpowiedzi respondentów to: „**TAK**”.

Pozostałe wypowiedzi respondentów:

- „*Nie mogłabym odpowiedzieć tak bądź nie – to zależy*”.

*„Czy jeśli chodzi o miejsce pracy to mamy na myśli pracę zdalną lub nie?
Bo jeśli tak to po koronawirusie tak, ale wcześniej nie.”*

- „*Muszę odpowiedzieć to zależy, ale zależy od obszaru, bo są takie obszary w firmie, które są bardzo elastyczne, jeśli chodzi o wszystkie te kwestie, niezależnie od okoliczności czy koronawirus czy też nie. Są obszary w firmie, które do tego tematu bardzo sztywno podchodzą i nawet jak była sytuacja z koronawirusem to było ciężko przekonać do elastyczności.*”

Badacz: „*A gdyby to uściślić do pracowników IT?*”

*„IT jest tym obszarem gdzie jest elastycznie niezależnie od okoliczności.
W obszarze pracowników IT TAK.”*

⁴⁵⁸ Cechy te wskazane zostały na podstawie obserwacji badaczki oraz na podstawie wybranych składowych wskazanych w tabeli 2. Tradycyjny i nowy rynek pracy, a także na podstawie literatury: Kawka T., *op. cit.*, s. 117-131; Lewandowski P., Rutkowski J., *op. cit.*, s. 11-33; Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B., *op. cit.*, s. 6.

2) Czy pracuje Pan/Pani w **projektach**, których czas realizacji to ok. **od 3 m-cy do 3 lat**?

- TAK/NIE

Wszystkie odpowiedzi respondentów to: „**TAK**”.

Pozostałe wypowiedzi respondentów:

- „**TAK.** Tak, nie spotkałam się w swoim doświadczeniu z projektami IT trwającymi dłużej niż 3 lata, nie miałam perspektywy 3 letniej, projekty są krótsze.”
- „**TAK.** Nie spotkałem się z projektami dłuższymi niż 3 lata, najczęściej jest to 6-12 m-cy.”

3) Czy pracuje Pan/Pani w **zespołach rozproszonych** - z osobami pracującymi z różnych lokalizacji przy tworzeniu jednego projektu?

- TAK/NIE

Wszystkie odpowiedzi respondentów to: „**TAK**”.

Dodatkowe wypowiedzi respondentów:

- „**TAK.** Projekty międzynarodowe.”
- „**TAK.** Większość projektów w Polsce, ale zdążają się projekty zagraniczne. Pracujemy w sposób rozproszony.”
- „**TAK.** W Polsce, pracujemy w sposób rozproszony, w różnych lokalizacjach.”

Poniżej zamieszczona została tabela z kluczowymi wypowiedziami respondentów stanowiącymi odpowiedziami na pytania otwarte. Kolumna pierwsza prezentuje charakterystykę członków grupy, czyli z przedstawicielami której ze stron relacji przeprowadzany został wywiad, czy byli to menedżerowie, czy pracownicy lub grupa mieszana. Kolejna kolumna przedstawia cytaty, które są wybranymi, kluczowymi wypowiedziami respondentów w odniesieniu do badanego zjawiska. Ostatnia z kolumn prezentuje kody, które powstały na bazie analizowanego materiału, wynikają one z wypowiedzi respondentów.

Tabela 1. Wyniki zogniskowanych wywiadów grupowych – pytania otwarte

Co według Pani/Pana oznacza, że sytuacja/relacja pracownik-organizacja ma charakter wygrany-wygrany?		
Wywiad 1 Grupa mieszana	➔ Kiedy obie strony mają pełną wiedzę i pełny komfort w obszarach w których działają.	➔ Jasność dotycząca założeń relacji, znajomość warunków

	➔ Jeśli mamy jasność, gdy chodzi o brzegowe założenia, to wtedy zawsze jest sytuacja wygrany-wygrany. ➔ Bierzemy pod uwagę również sytuacje innych osób, uwzględniamy to co chcieliby osiągnąć i staramy się, aby nie była konfliktowa taka relacja, patrzymy na różne perspektywy działania. Uwzględniając całość zadania, każdy jest wygrany ze swoim pomysłem. ➔ Win-win wtedy kiedy obie strony mają tą satysfakcję z przebiegu projektu. ➔ Każdy ma prawo zaprezentowania swojego pomysłu, które powinny być rozważane - czy są dobre dla osiągnięcia celu, spróbować zrealizować wspólnymi siłami. ➔ Relacja, która prowadzi do osiągnięcia zakładanego celu, przy uwzględnieniu interesu wszystkich stron, biorąc pod uwagę pryzmat indywidualnych potrzeb, czy sytuacji, okoliczności. ➔ Relacja oparta na otwartości polegającej na dopuszczaniu takich możliwości, iż każda strona może powiedzieć to co jest nawet niewygodne i mamy taką przestrzeń i chęć słuchania siebie nawzajem.	➔ Jasność dotycząca założeń relacji, znajomość warunków ➔ Wzięcie pod uwagę wszystkich perspektyw ➔ Osiągnięcie zamierzonych rezultatów ➔ Satysfakcja po obu stronach ➔ Możliwość prezentowania i realizowania własnych pomysłów ➔ Osiągnięcie zamierzonych rezultatów ➔ Relacja oparta na otwartości
Wywiad 2 Grupa pracowników	➔ Każda ze stron otrzymuje to co ją interesuje. ➔ Każda ze stron czuje się usatysfakcjonowana, brana na poważnie.	➔ Zysk dla obu stron ➔ Satysfakcja po obu stronach ➔ Traktowanie na poważnie
Wywiad 3 Grupa menedżerów	➔ Kiedy każda ze stron może w dowolnym momencie wstać od stołu i wyjść, przerwać negocjacje, nie jest do niczego zmuszona. ➔ Wtedy kiedy, nawet jeśli moje oczekiwania nie są spełnione, ale ja mam jasność sytuacji i wiem na czym stoję, a moja decyzja polega na – albo to biorę i akceptuję z pełnymi konsekwencjami, albo mówię nie i wstaję i odchodzę. ➔ Utrzymanie potem tej relacji, w trakcie zatrudnienia, ale również po zakończonym zatrudnieniu, jeśli ktoś opuścił firmę ze względu na projekt, a nie na relację, to ma drzwi otwarte do powrotu, takie sytuacje dzieją się coraz częściej. ➔ Trzeba spełnić oczekiwania dwóch stron, czyli kompromis. ➔ Jeśli czegoś mi brakuje jako organizacji, albo jako pracownikowi, ale mam w to miejsce co innego, więc bilans mam w tym momencie na zero i wtedy jest win-win. ➔ Kiedy obie strony zrozumieją swoje potrzeby, oczekiwania i zgodzą się na te ustępstwa, czy zmiany, ale rozumiejąc powody. ➔ Zrozumienie po obu stronach, abyśmy mogli dalej współpracować nie mając dalej do siebie jakiś nieporozumień i eskalacji.	➔ Relacja oparta na wolności w decydowaniu ➔ Jasność dotycząca założeń relacji, znajomość warunków ➔ Trwałość relacji ➔ Kompromis ➔ Przyjęcie alternatyw w miejsce oczekiwań, których któraś ze stron nie może spełnić ➔ Respektowanie wzajemnych potrzeb

	➔ To się sprowadza bardzo do zaufania, że godzę się na jakieś ustępstwa, bo wiem, że ta druga strona nie chce mnie oszukać. ➔ Czuć się częścią organizacji, aby zbudować relację – nie tylko oferta pieniężna, ale pewność, że działamy razem, w jednej drużynie. ➔ Dojście do kompromisu. ➔ Kluczem do win-win jest zbudowanie czegoś więcej niż relacji - ty wykonujesz pracę, a ja Ci płacę.	➔ Zgoda na ustępstwa ➔ Respektowanie wzajemnych potrzeb ➔ Bezkonfliktowość ➔ Zaufanie ➔ Zgoda na ustępstwa ➔ Zbudowanie więzi ➔ Tworzenie wspólnoty ➔ Kompromis ➔ Zbudowanie więzi
Wywiad 4 Grupa pracowników	➔ Dla każdego coś innego jest ważne, nie znajdziemy wspólnego punktu dla wszystkich. ➔ Sytuacja win-win była wtedy kiedy się otrząsnęłam i zrozumiałam, że mogę wyjść z tej organizacji, w której przez lata byłam manipulowana i wmawiano mi że to jedyne dobre miejsce (mowa o innym sektorze niż IT). Wygraną będzie to kiedy mam wybór. ➔ Win win jest wtedy kiedy dwie strony osiągają korzyści, bo firma ma bardzo dobrego pracownika, a pracownik że jest w tej firmie, a dla każdego będzie to coś innego. ➔ Muszą mieć korzyści dwie strony – pracownik że czuje że to co robi ma sens i jest potrzebne, a organizacja, że ma lojalnego pracownika, a nie wystraszonego, zmanipulowanego. Jeśli człowiek znajdzie chwilę, aby pomyśleć to uświadomi sobie, że coś jest nie tak i odejdzie. Kiedy każda ze stron coś zyskuje. Do jakiegoś stopnia relacja win-win opiera się na wynagrodzeniu, a potem na zbudowanej relacji. ➔ Są różne typy osób i potrzebują różnych rzeczy, nie da się znaleźć jednego prostego sposobu.	➔ Indywidualizacja podejścia do relacji ➔ Relacja oparta na wolności w decydowaniu ➔ Zysk dla obu stron ➔ Zysk dla obu stron ➔ Indywidualizacja podejścia do relacji
Wywiad 5 Grupa menedżerów	➔ Obydwie strony wychodzą z takiej sytuacji, z takiej relacji z poczuciem, że zyskują, to nawet nie chodzi o to, że nie tracą, ale przede wszystkim zyskują. ➔ Jeżeli chcemy budować zdrowe relacje, oparte na partnerstwie, to każdy musi dać coś od siebie, tak aby druga strona mogła czuć, że wychodzi z czymś z tego. ➔ Pracodawca nie obawia się, że pracownik wycofa się z tej relacji, to jest to co pracodawca chce zabezpieczyć, aby obie strony mając to poczucie wygranej nie chciała szukać alternatywy. ➔ Chodzi o to, aby to poczucie win-win było stabilne i wzrastała motywacja z dwóch stron, np. pracownik jest zadowolony, zachęcony, zmotywowany do pracy, a pracodawca jest	➔ Zysk dla obu stron ➔ Współpraca, partnerstwo ➔ Relacja zbudowana na wniesionym wkładzie ➔ Zysk dla obu stron ➔ Zaufanie

	zadowolony, bo pracownik jest zaangażowany i realizuje powierzone zadania. ➔ To jest jeden z elementów budowania zaufania, że razem zwyciężamy i razem idziemy przez tą drogę. ➔ To nie jest kompromis, bo wtedy każda ze stron z czegoś rezygnuje, a w tej sytuacji chcemy osiągnąć, aby nikt nie wychodził z poczuciem, że z czegoś musiał zrezygnować, że sytuacja wpłynęła negatywnie. Win-win, jest wtedy kiedy każda ze stron osiągnie takie rezultaty jak zamierzała. ➔ Zbudowanie relacji partnerskiej a nie hierarchicznej.	➔ Satysfakcja po obu stronach ➔ Zaufanie ➔ Nie jest kompromisem ➔ Osiągnięcie zamierzonych rezultatów ➔ Współpraca, partnerstwo
Wywiad 6 Grupa mieszana	➔ Założenia biznesowe są realizowane, a ludzie są zadowoleni. ➔ Wygrany-wygrany jest wtedy, kiedy dwie strony spotykają się na poziomie wartości. ➔ Osiąganie celów, opisy stanowisk, wdrożenie to jest jedna kwestia, ale jeśli ktoś nie jest zgodny z wartościami, to nie jest w stanie osiągnąć celów długoterminowych w organizacji.	➔ Satysfakcja po obu stronach ➔ Spotkanie na poziomie wartości ➔ Spotkanie na poziomie wartości
Wywiad 7 Grupa mieszana	➔ Relacja wygrany-wygrany jest wtedy kiedy dwie strony są zadowolone, kiedy znajdują wspólne rozwiązanie, współpracują ze sobą. Jest to respektowanie wzajemnych potrzeb. ➔ Kiedy każda ze stron otrzymuje korzyści. ➔ Dawanie pracownikom większej odpowiedzialności, poczucia sprawczości, nadanie znaczenia wykonywanym zadaniom i efektom pracy. Docenienie pracownika. Nie tylko finansowe.	➔ Satysfakcja po obu stronach ➔ Współpraca, partnerstwo ➔ Respektowanie wzajemnych potrzeb ➔ Zysk dla obu stron ➔ Poczucie sprawczości dla pracownika ➔ Nadanie znaczenia zadaniom ➔ Docenienie
Po czym pozna Pan/Pani, skąd będzie Pan/Pani wiedział/a, że relacja ma charakter wygrany-wygrany?		
Wywiad 1 Grupa mieszana	➔ Relacja przynosi efekty, że my się zbliżamy i osiągamy cele. ➔ Po zaangażowaniu osób. ➔ Zadowolenie dwóch stron w osiągnięciu celu jest kluczowe. ➔ Poczucie satysfakcji po obu stronach. ➔ Poczucie też, że rzeczywiście mogę iść z otwartością, czy druga strona może przyjść i otwarcie powiedzieć jak widzi sytuację, poczucie, że idę i mogę wszystko powiedzieć,	➔ Osiągnięcie oczekiwanych celów, zysków, efektów ➔ Zaangażowanie ➔ Zadowolenie ➔ Satysfakcja ➔ Otwartość

	nie muszę się zastanawiać, stresować, myśleć w jaki sposób to zakomunikować, żeby być dobrze zrozumianym.	
Wywiad 2 Grupa pracowników	➔ Kiedy jestem traktowana jako partner, na równej stopie. ➔ Kiedy mogę porozmawiać z moim przełożonym, możemy jasno określić nasze cele, oczekiwania, dążenia, rozwój, wizje. Jasna komunikacja.	➔ Partnerskie traktowanie ➔ Otwartość ➔ Transparentność
Wywiad 3 Grupa menedżerów	➔ Po jakiś umowach, negocjacjach poczujesz czy to jest wygrany-wygrany, ale wydaje mi się że tutaj jest bardzo ciężko stwierdzić, bo to jest coś co się buduje. ➔ Ja bym wrócił do tego czy ktoś ma wybór... Trudno jest mierzyć czy ktoś jest zadowolony z pensji, nikt nie jest zadowolony z pensji, to da jednoznaczne wyniki. Zadowolenie z innych benefitów również ciężko. Natomiast czy ktoś ma możliwość zmiany w dowolnym momencie, bądź zdecydowania, czy zostaje jeszcze w tej firmie, to to jest wyznacznik. ➔ Satysfakcja po obu stronach, bo jeśli jej nie będzie to ciężko wesprzeć kogoś niżej. ➔ Jakość zadań, które menedżer odbiera. Plus transparentność.	➔ Negocjacje, następnie budowana relacja ➔ Możliwość wyboru ➔ Satysfakcja ➔ Transparentność ➔ Jakość dostarczanych rozwiązań
Wywiad 4 Grupa pracowników	➔ Po tym że jestem zadowolona i się nie denerwuję w pracy, czy idę na urlop i nikt mi nie przeszkadza. Trzeba to rozbić na kilka czynników które się na to składają: • Relacje międzyludzki • Pracodawca • Wynagrodzenie • Dodatkowe benefity • Itd. Wybierasz kilka takich czynników i sprawdzasz czy z każdego jest człowiek zadowolony wyciągasz średnią i widzisz na jakim poziomie zadowolenia jest. ➔ Idę do pracy z uśmiechem i to co robię mnie angażuję, lubię to co robię. Pasja, która sprawia, że chcesz się rozwijać i robić coś więcej w tym kierunku. ➔ Poczucie spokoju psychicznego - nie stresuję się i mam czas żeby żyć normalnie w tych czasach, czuję wew. spokój, że wiem że mogę jak coś wziąć wolne.	➔ Zadowolenie ➔ Work-life balance ➔ Spokój mentalny ➔ Zaangażowanie ➔ Satysfakcja ➔ Spokój mentalny
Wywiad 5 Grupa menedżerów	➔ Obie strony relacji mają poczucie, że zyskują ➔ Jeżeli chcemy budować zdrowe relacje, wskazujące, że partnersko ze sobą pracujemy, to każdy musi dać coś od siebie, tak aby druga strona mogła czuć, że wychodzi z czymś z tego.	➔ Osiągnięcie oczekiwanych celów, zysków, efektów ➔ Osiągnięcie oczekiwanych celów, zysków, efektów

	➔ Zadowolenie i zaangażowanie w dłuższej perspektywie czasu. ➔ Zaufanie, że zwyciężymy razem idąc przez tą drogę. ➔ Przywiązanie i budowana na tym lojalność i chęć współpracy, co wpływa na pracę i efekty.	➔ Zaangażowanie ➔ Zadowolenie ➔ Zaufanie ➔ Przywiązanie ➔ Lojalność ➔ Współpraca ➔ Osiągnięcie oczekiwanych celów, zysków, efektów
Wywiad 6 Grupa mieszana	➔ Jeśli wskaźnik rotacji pracowników będzie na niskim poziomie oraz inne parametry. ➔ To co jest ważne, to poczucie otwartości w komunikacji, szczerość. Bezpieczeństwo, że mogę mieć inne zdanie i zostanie ono wysłuchane. W zgodzie ze swoimi wartościami. Szczerość i otwartość w komunikacji. Otwartość w relacjach. Życie wew. organizacji w zgodzie z własnymi wartościami. ➔ Czy ludzie angażują się w projekty, przychodzą z własnymi pomysłami, a po drugiej stronie relacji, czy jest możliwość wdrożenia. ➔ Celowość działania. Wspólnota celu, poczucie realnego wpływu na cel.	➔ Trwałość relacji ➔ Otwartość ➔ Szczerość ➔ Zaufanie ➔ Zgodność z wartościami ➔ Zaangażowanie ➔ Dawanie przestrzeni do działania ➔ Poczucie celowości działań
Wywiad 7 Grupa mieszana	➔ Zadowolenie, osiągnięcie korzyści. ➔ Kluczowa jest wiedza na temat wzajemnych oczekiwań oraz warunków relacji. ➔ Rekomendacja znajomych, jeśli mam taką możliwość. Opinie i ranking pracodawcy. Polecenie mnie przez osobę zatrudnioną w danej firmie, pracodawca wie, kogo zatrudnia. Otwartość na pracownika, zadawanie pytań pracownikowi, jakby rozwiązał dany problem czy sytuację. Postawa oznaczająca otwartość na współpracę i szybkie adaptowanie zmian przez firmę. Równowaga pomiędzy konsekwentnie realizowanymi zasadami a elastycznością i otwartością.	➔ Zadowolenie ➔ Osiągnięcie oczekiwanych celów, zysków, efektów ➔ Wiedza w zakresie wzajemnych oczekiwań ➔ Dopasowanie pracownika do organizacji ➔ Otwartość ➔ Dawanie przestrzeni do działania ➔ Współpraca ➔ Elastyczność ➔ Trzymanie się zasad
Czy według Pana/Pani w organizacjach z sektora informatycznego funkcjonują relacje pracownik-organizacja, które mają charakter wygrany-wygrany?		
Wywiad 1 Grupa mieszana	➔ Z mojego doświadczenia najwięcej takich relacji win-win widziałam właśnie w obszarze IT.	Wszyscy respondenci w grupie badanej odpowiedzieli, że tak.

	sposób podejścia i reagowania w tych sytuacjach.	→ Tak, z podziałem na sytuacje win-win i relacje win-win
Wywiad 4 Grupa pracowników	→ Jest na korzyść w porównaniu do innych branż, bo mamy tą zdalną pracę chociażby. (wypowiedź osoby, która się przebranżowiła) → Tak, jest win-win. → Jest to przyjaźniejsza branża dla pracownika. → Ja mam w sobie pokorę, że pracuję w branży IT, w innych branżach nie ma takich benefitów nawet kawy nie ma w biurze. → Na pewno jest łatwiej znaleźć charakter win-win. Tym bardziej widać to w czasie pandemii. → W branży IT to jest rynek pracownika, chociaż powoli się to zmienia. Myślę o sobie jako o pracowniku z poświadczeniem, to ciągle ten rynek jest otwarty i można wybierać.	Wszyscy respondenci w grupie badanej odpowiedzieli, że tak. → Relacje w sektorze IT są na wyższym poziomie w porównaniu do innych branż → Relacje w sektorze IT są na wyższym poziomie w porównaniu do innych → Relacje w sektorze IT są na wyższym poziomie w porównaniu do innych → Rynek IT, to rynek na którym pracownik ma wybór
Wywiad 5 Grupa menedżerów	→ To zależy. Na przykład – budowanie takich relacji jest łatwiejsze kiedy zespół pracuje wew., aniżeli jest wystawiony do klienta, pracuje na rzecz klienta, bo mimo zapowiadanej zwykle w rozmowie relacji budowanej w zaufaniu, że budujemy coś razem, to niejednokrotnie, zwłaszcza w końcówce projektu pojawiają się problemy – braki, budżetowe, braki czasu, wymagania klienta, to niestety zaczyna pojawiać się wycofanie z jednej i drugiej strony (klienta i zespołu), bo zaczynamy szukać haków, bo zaczynamy się obawiać ujawnienia zbyt wielu rzeczy z jednej i drugiej strony, a to nie pomaga w relacji win-win, w tym powinna pomagać czysta dobrze wypracowana umowa z klientem, która jasno określa sposób postępowania z klientem w szczególnych sytuacjach. → Ta branża skłania menedżera do większych starań. → To zależy. → To zależy. W branży IT częściej niż w innych → Branża IT różni się drastycznie od innych branż. Ta z której się wywodzę nie ma nastawienia, aby	→ Czasem zbudowanie relacji wygrany-wygrany jest utrudnione przez powiązania z klientem i jego oczekiwania → Dążenie do relacji win-win skłania menedżera do większych starań → To zależy → To zależy

	pracownik miał zysk z relacji, nie ma nawet przekazu, że to co robi jest wartościowe. U nas się rzeczywiście dba, aby pracownik miał, czuł wsparcie, a tego tam nie ma. Wiemy że branża IT jest przyjazna dla ludzi, otwarta, tutaj jest lepiej. Nie tylko dla pracowników, ale dla mng również jest to zdrowsza relacja bo trzeba pamiętać, że od mng wymaga się na pierwszym miejscu, a dopiero potem można wymagać od innych.	➔ Jest na korzyść w porównaniu do innych branż ➔ Jest na korzyść w porównaniu do innych branż
Wywiad 6 Grupa mieszana	➔ Nie rozdzielałabym tego na sektory, a bardziej na wielkość organizacji, np. małe organizacje, start-upy mają inne poczucie celu, tam idą pasjonaci, chcą pracować na nowych technologiach. Natomiast w dużych organizacjach wygląda to inaczej, zależy również od organizacji, ponieważ są firmy działające dla klientów, a są też te które tworzą wewnętrzne produkty. W każdej z tych firm pracuje się inaczej, dlatego warto to rozdzielić. Postrzeganie sytuacji win-win może być inne, a także poczucie osiągnięcia wspólnego celu może być inne. Trzeba byłoby to porozdzielać. Czasem ludzie mają wycinek tylko swój a nie pryzmat całego dużego tortu. ➔ To jest społeczeństwo sieciowe, nastawione na jednostkę, nie mają poczucia celu, to jest jak kasta, która będzie zdezonizowana, bo są obszary w których również będzie wprowadzona automatyzacja, część stanowisk wyginie. Ludzie IT korzystają z chwili, ale to się skończy. Wrzuciłam kiedyś post i miałam 16 000 odsłon – zadałam pytanie, kto będzie nas leczył i uczył, jeśli wszyscy lgną do IT. ➔ Widać znaczącą przewagę pracownika w IT, rynek nie powinien tyle płacić. Pracownicy Ci korzystają z chwili. Realizacją kilka projektów na raz. Nie ma relacji z firmą – pierwsze miejsce to są pieniądze, jak osoby są już na etapie nasycenia, co oznacza, że nie kupuję drugiego, trzeciego mieszkania to wchodzi drugi aspekt czyli interesujący projekt, czy rozwój osobisty. ➔ Ja się nie zgadzam, to my jako biznes trochę to nakręciliśmy. Ja się zgadzam, że oni mówią o pieniądzach po pierwsze na rekrutacjach. To wynika z tego, że oni otrzymują wiele ofert, a więc podchodzą na zasadzie, że jeśli w ogóle mam zmienić pracę to muszę otrzymać lepsze wynagrodzenie. ➔ Win-win – uważam, że jest to możliwe. Mam przykład swojej byłej firmy, gdzie prezes budował relacje i trzymał ludzi, on wiedział, że może na nich liczyć, błędy brał na siebie przed klientem, a oni nie chcieli odejść, mieli poczucie, że mogą się pomylić.	➔ To zależy od wielkości organizacji ➔ Sektor IT jest nastawiony na pracownika ➔ Tak

	➔ Musi być bardzo duża otwartość z dwóch stron. Ludzie muszą widzieć, że ich praca ma sens. Oczywiście będą osoby, które chcą się realizować po pracy, a nie chcą budować tej relacji. Będą takie i takie jednostki. ➔ Dla mnie ludzie z IT to są outsiderzy. To co ich trzyma w firmie, to ich własny świat. Ci ludzie byli dopasowani do organizacji pod kątem wartości i kultury, mieli swój mikroklimat. Byli inni, ale to też było win-win dla organizacji. Pracownicy byli zaangażowani, lubili to co robili, trzeba było im dostarczać cały czas ciekawe zadania i wyzwania.	
Wywiad 7 Grupa mieszana	➔ Tak, jest możliwa tym bardziej w sektorze informatycznym, ponieważ to jest sektor, który wyznacza trendy, a w firmach jest obecnie nastawienie na dbanie o kulturę organizacyjną, wartości i relacje. ➔ Gdybym nie był w relacji wygrany-wygrany, to zmieniłbym pracę, jest to możliwe. ➔ Tak, w trakcie zatrudnienia, ale również po. Gdy odchodziłam z poprzedniej firmy otrzymałam zielone światło podczas rozmowy końcowej, gdybym kiedykolwiek chciała wrócić. Utrzymuję kontakt przez media społecznościowe z byłymi współpracownikami. Czuję, że mogę wrócić do starej firmy, jeśli tylko pojawi się jakiś interesujący dla mnie projekt. Od moich znajomych z branży słyszę podobne opinie, gdy zmieniają pracę. Wygląda na to, że firmy IT cenią sobie pracowników, z którymi dzielą pozytywne doświadczenia i relację. Mi się to podoba.	Wszyscy respondenci w grupie badanej odpowiedzieli, że tak.
Jakie czynniki dotyczące formalnych aspektów (w tym ekonomicznych, prawnych) mają największe znaczenie dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany?		
Perspektywa pracownika		
Wywiad 1 Grupa mieszana	➔ Benefity, korzyści płynące ze współpracy, np. sama umowa o pracę z organizacją, wg mnie ma większą wartość niż kontrakty. ➔ Poczucie bezpieczeństwa, korzyści z urlopami, określony czas pracy. ➔ Integracja zespołów. Spotkanie fizyczne ma to pewne znaczenie, porozmawianie o luźnych tematach. ➔ Integracja z organizacją, wdrożenie tego pracownika. ➔ Benefity, dofinansowania wynikające z umowy o pracę. ➔ Możliwość szkoleń. ➔ Pracownicy w obszarze IT woleli b2b, przy czym zwracali uwagę na to, czy urlop jest tam wliczony, czyli chcieliby, aby przywileje, które dotyczą umowy o pracę zawarte były w	➔ Benefity ➔ Przywileje wynikające z umowy o pracę ➔ Bezpieczeństwo zatrudnienia ➔ Określony czas pracy ➔ Integracja z organizacją - wydarzenia ➔ Integracja z organizacją - wydarzenia ➔ Wdrożenie pracownika ➔ Benefity

	kontrakcie. Chodziło o dni wolne, elastyczne podejście, jeśli chodzi o godziny pracy, chcieli, aby to formalnie zapisać. ➔ Elastyczność wynikająca z kontraktu, ale możliwość zawalczenia, wynegocjowania różnych rzeczy. ➔ Sekcje hobbistyczne – piłkarska, wspinaczkowa, motorowa, turystyczna. Ci ludzie mają dofinansowanie, tych sekcji jest kilkanaście. ➔ Akcje CSR również mają znaczenie w oczach pracownika, różne zbiórki etc.	➔ Przywileje wynikające z umowy o pracę ➔ Możliwość rozwoju ➔ Elastyczne podejście do form zatrudnienia ➔ Przywileje wynikające z umowy o pracę ➔ Elastyczne podejście do czasu pracy ➔ Elastyczne podejście do form zatrudnienia ➔ Przywileje wynikające z umowy o pracę ➔ Dofinansowanie do aktywności poza pracą ➔ Działania CSR
Wywiad 2 Grupa pracowników	➔ Wynagrodzenie, premie, umowa, elastyczny czas pracy, który pozwala, że jeśli wywiązujesz się z zadań, to możesz też coś sobie załatwić. ➔ Jeśli firma inwestuje, to warto z tego korzystać, np. w rozwój. ➔ Forma zatrudnienia, też umowa na czas nieokreślony, wysokość wynagrodzenia, procedury, bo ich brak jest irytujący.	➔ Wynagrodzenie ➔ Premie ➔ Elastyczne podejście do czasu pracy ➔ Możliwość rozwoju ➔ Forma zatrudnienia ➔ Wynagrodzenie ➔ Bezpieczeństwo zatrudnienia ➔ Procedury
Wywiad 3 Grupa menedżerów	➔ Pieniądże, wynagrodzenie. ➔ Brak śmieciowych umów, prawne aspekty. Jasne precyzowanie spraw finansowych, jeśli premiujemy, to jasne zasady czy od performance czy obrotów firmy. Jeśli są jakieś bonusy to za co, żeby nagle nie zmieniać tego. ➔ Każdy pracownik musi mieć wybór, więc umowa musi mówić co można co nie.	➔ Wynagrodzenie ➔ Forma zatrudnienia ➔ Przejrzystość umów ➔ Jasne zasady ➔ Przejrzystość umów
Wywiad 4 Grupa pracowników	➔ Jasne zasady - w umowach zawile i skomplikowane zapisy nie powinny mieć miejsca. Nazewnictwo stanowisk ma znaczenie dla ludzi. ➔ Dla nowych osób ktoś wprowadzający, kto przedstawia wszystkie zasady, np. co do delegacji, dokumentów i innych rzeczy. ➔ Jasne, ogólnie dostępne, znane, precyzyjne zasady. (...) nie lubię ukrytych rzeczy, niedopowiedzeń, niedomówień.	➔ Jasne zasady ➔ Przejrzystość umów ➔ Nazewnictwo stanowisk ➔ Wdrożenie pracownika ➔ Jasne zasady

	→ Nie karanie pracownika jakimiś zapisami, karami umownymi, tylko jasne zasady i zaufanie. Zdefiniowanie mojego stanowiska pracy, czyli karty opisu pracy, umowa o pracę.	→ Jasne zasady → Przezrystość umów → Jasne zasady → Nazewnictwo stanowisk → Zdefiniowanie zakresu stanowiska pracy
Wywiad 5 Grupa menedżerów	→ Jasne, równe zasady funkcjonowania dla pracowników w przekroju całej firmy a nie uznaniowe, bo to buduje poczucie sprawiedliwości, że niezależnie od pozycji w organizacji mam taki sam dostęp, takie same prawa i takie same zasady mnie i tego dyrektora obowiązują. → Ważne jest aby były procedury, jasne zasady. Chociażby awanse, ścieżki kariery – jakie umiejętności musi ktoś mieć, aby awansować stopień wyżej, na jakich zasadach to działa. To jest ważne dla sprawiedliwości i żeby ograniczyć odchodzenie pracowników. → Jasna kwestia awansów, pieniędzy. Jeśli to nie jest jasne to ludzie uciekają się do manewrów, które widzą, że działają. I które są krótszą ścieżką, niż rozmowa, która powinna mieć miejsce.	→ Jasne zasady → Sprawiedliwe traktowanie → Procedury → Jasne zasady → Ścieżki kariery, awansów → Sprawiedliwe traktowanie → Ścieżki kariery, awansów → Jasne zasady
Wywiad 6 Grupa mieszana	→ W kontekście form zatrudniania to istotna jest elastyczność. Możliwość wyboru spośród różnych form. → Pracownicy poszukują jak największej elastyczności i zapewnienie przez firmę ich warunków.	→ Elastyczne podejście do form zatrudnienia → Elastyczność w podejściu do spraw pracowniczych
Wywiad 7 Grupa mieszana	→ Pracownicy oczekują elastycznego podejścia do form zatrudnienia, niskiego poziomu biurokratyzacji. → Z drugiej strony sprawiedliwości, która jest zbudowana na przejrzystych zasadach, procedurach. → Możliwości awansu i szkoleń, szeroko pojęty rozwój jest dla mnie najważniejszy. Wysokość wynagrodzenia na drugim miejscu. → Możliwość pracy zdalnej. → Elastyczność jeśli chodzi o godziny pracy.	→ Elastyczne podejście do form zatrudnienia → Sprawiedliwe traktowanie → Jasne zasady → Procedury → Możliwość rozwoju → Ścieżki kariery, awansów → Wynagrodzenie → Możliwość pracy zdalnej → Elastyczne podejście do czasu pracy

Perspektywa organizacji		
Wywiad 1 Grupa mieszana	➔ Dla firmy lepszym rozwiązaniem będzie b2b ze względu na koszty. ➔ Z mojej strony odwrotnie, organizacja wolałaby mieć pracowników na etat i w ten sposób budować zaangażowanie pracowników, żeby oni się czuli częścią tej organizacji. ➔ Może niekoniecznie w obszarze IT spotykane, ale umowy o zakazie konkurencji też są formalne. Umowy lojalnościowe, jeśli organizacja inwestuje w dłuższe procesy szkoleniowe, to liczy na lojalność, że pracownik nam nie odejdzie (stabilność). ➔ Jeśli pracownik wchodzi do organizacji, to jednym z tych celów jest to aby przełożyło się to na kwestie biznesowe, na klientów, na zysk. ➔ Inaczej może być w mniejszej organizacji a inaczej w dużej, bo w mniejszej pracodawca jest w stanie dopasować się, będzie bardziej elastyczny i nie ma narzuconej polityki, w małej firmie jest łatwiej. Oraz przy pewnym poziomie wynagrodzeń i dla pracownika i dla pracodawcy pewne rozwiązania elastyczne okażą się korzystne. Mniejsza organizacja będzie bardziej dynamiczna. ➔ Rozwój firmy.	➔ Forma zatrudnienia ➔ Forma zatrudnienia ➔ Umowy lojalnościowe (zapewniające stabilność zatrudnienia) ➔ Rozwój firmy ➔ Zysk organizacji ➔ Procedury ➔ Elastyczne podejście ➔ Rozwój firmy
Wywiad 2 Grupa pracowników	➔ Zadaniowy system pracy, elastyczne godziny pracy, to w moim odczuciu jest na korzyść pracodawcy, bo ludzie jak mają taką elastyczność to więcej pracują, np. teraz w pandemii więcej pracują, bo nie ma ograniczeń, to jeszcze docisną, aby skończyć temat.	➔ Zadaniowy system pracy ➔ Elastyczne podejście do czasu pracy
Wywiad 3 Grupa menedżerów	➔ Formalne opisanie jest ok. Jak dłużej współpracujemy, to relacje się ocieplają i więcej znaczenia niż procedury ma zaufanie. Jak przychodzi do nowego pracodawcy, to muszę wiedzieć, czym się będę zajmował i organizacja musi mieć poczucie czy ktoś się z tego wywiązuje. ➔ Ramy w których się poruszamy, wypowiedzenie z zachowaniem bezpieczeństwa dla pracownika i pracodawcy. Brak śmieciowych umów, prawne aspekty. Jasne precyzowanie spraw finansowych, jeśli premiujemy, to jasne zasady czy od performance czy obrotów firmy. Jeśli są jakieś bonusy to za co, żeby nagle nie zmieniać tego. ➔ Jeśli mówimy o relacji to dla mnie powoływanie się na przepisy to ostateczność. Jeśli ja coś komuś obiecuję, np. podwyżkę to wysyłam maila, aby on nie czuł się oszukany, albo żeby nie było że nic takiego nie było. Praca na zaufaniu, a nie powoływaniu się na te maile ustalenia. Zaufanie buduje moją relację.	➔ Zakresy działań ➔ Wywiązywanie się z obowiązków ➔ Procedury ➔ Forma zatrudnienia ➔ Przezroczystość umów ➔ Jasne zasady ➔ Precyzyjne ustalenia w zakresie uposażenia ➔ Brak nadmiernej formalizacji

	Formalizacja to jest furtka na sytuacje skrajne, a sama relacja dla mnie to nie jest opieranie się na zapisach, a na kontaktach, komunikacji jaką mamy.	→ Zaufanie
Wywiad 4 Grupa pracowników	→ Gotowość do podjęcia pracy, (...) aby pracownicy dali coś od siebie i jeśli jesteśmy fair traktowani, to żebyśmy traktowali fair firmę. → Aby była gotowość do pracy, aby pracownicy nie mówili, że nie będą robić zadań, bo to jest nudne, nie dla niego... Nie wiem, czy to jest kwestia pokolenia... Jako pracodawca wymagałabym, że skoro ja Ci płacę za każdą godzinę, to chciałabym abyś wykonywał zadania które są Ci powierzone. Nie musisz siedzieć po godzinach, bo nikt tego nie wymaga, ale skoro Ci płacę to wykonuj zadania z sumiennością, abyś sam mógł sobie powiedzieć że wykonałem zadanie na tyle na ile pozwalają mi umiejętności. → Uświadamianie, że za każdym zadaniem stoją pieniądze klienta.	→ Gotowość do pracy → Gotowość do pracy → Wywiązywanie się z obowiązków → Wykonywanie zadań w budżecie
Wywiad 5 Grupa menedżerów	→ Symetryczność, transparentność, przejrzystość, to co mi się w tej firmie podoba, to rozmawianie o wspólnym dążeniu do celu, jakie mamy warunki wspólnie i z czym się musimy zmierzyć. Nie tylko zarząd się z czymś zmierza czy pracownicy, ale mierzymy się jako organizacja. Przy jednoczesnym zaznaczeniu jaka jest rola każdego z nas w organizacji do tego żeby się zająć realizacją konkretnych celów. → Procedury, procesy to broń obosieczna. One są potrzebne też dla organizacji, prawne zabezpieczenia także. Tak jak umowa musi być skonstruowana symetrycznie tak samo wszystkie procesy, procedury, czy prawa kulturowe, etyczne powinny działać obustronnie zarówno na korzyść jednej i drugiej str. Ta równowaga powinna być cały czas utrzymana aby zapewnić win-win, ale też aby zapewnić działanie organizacji.	→ Symetryczność, transparentność, przejrzystość w zakresie ustaleń → Realizacja celów → Procedury → Prawa kulturowe i etyczne
Wywiad 6 Grupa mieszana	→ Z perspektywy organizacji nic nie tracimy a możemy zyskać poprzez elastyczność form zatrudnienia. → To zależy od organizacji, np. są organizacje agile'owe, start-upy i nie ma przeciwwskazań do elastyczności, natomiast są organizacje w których jeśli podejmiemy agile'owo możemy zburzyć całą strukturę w firmie, te firmy podchodzą sceptycznie do zmian. Zawsze musi być złoty środek, patrząc na potrzeby organizacji należy kształtować procesy.	→ Elastyczne podejście do form zatrudnienia
Wywiad 7 Grupa mieszana	→ Organizacja oczekuje, aby praca, którą zleca była realizowana, aby warunki umowy były spełniane. Aby pracownik miał realny wpływ na cele biznesowe i zysk firmy.	→ Wywiązywanie się z obowiązków → Wywiązywanie się z warunków umowy

	➔ Bezpieczeństwo dotyczące zapisów kontraktów. ➔ Wyszkoleni pracownicy, którzy przynoszą firmie realny zarobek dostarczając wyższy poziom usług to największy zysk dla firmy. Często ta jakość przesądza o dalszej współpracy firmy IT w klientami.	➔ Zysk organizacji ➔ Umowy i zawarte w nich zapisy zapewniające bezpieczeństwo ➔ Wyszkolona kadra ➔ Zysk organizacji ➔ Realizacja celów ➔ Jakość pracy
Jakie czynniki dotyczące aspektów miękkich, nieformalnych (psychologicznych, społecznych, relacyjnych) mają największe znaczenie dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany?		
Perspektywa pracownika		
Wywiad 1 Grupa mieszana	➔ Otwartość, jasna komunikacja, że pracownik może przyjść do swojego przełożonego i może powiedzieć, np. chciałbym to zrobić tak i tak, z jakichś powodów, jeśli założenia były takie czy inne oczekiwać może zrozumienia. I w drugą stronę, gdzie zadanie i projekt wymaga innego zaangażowania, czy innego podejścia, różne okoliczności powodują, że trzeba na to popatrzeć z pewną otwartością i inaczej. Też może otwarcie z zespołem o tym porozmawiać. To jak się traktujemy wzajemnie. ➔ Feedback i jasna komunikacja – chcą jasnego komunikatu bez owijania w bawełnę, chcą też jasno mówić, w dwie strony musi być ta jasna komunikacja. ➔ Spotkania integracyjne również są takim elementem, bo nie zawsze chcemy się spotkać tylko zawodowo, takie rozluźnienie atmosfery poza pracą, wspólne hobby, wspólne wyjazdy ma to znaczenie. Pomoc niezależna, nie związana zawodowo. ➔ Atmosferę w organizacji.	➔ Otwartość ➔ Jasna komunikacja ➔ Feedback ➔ Jasna komunikacja ➔ Integracja pracowników ➔ Pomoc poza pracą ➔ Atmosfera w pracy
Wywiad 2 Grupa pracowników	➔ Szacunek jest tutaj jest kluczowy, respektowanie w jakim kierunku chcę się rozwijać, co jest dla mnie ważne, żeby były odpowiednio dobrane technologie i projekt do osoby. ➔ Zaufanie też w stosunku do pracownika, żeby miał przestrzeń do działania a nie narzucanie sposobu działania. Uznanie, docenienie – słowne i finansowe. ➔ Docenienie ze strony pracodawcy, wsparcie jak mam jakiś problem. ➔ Szczerość relacji.	➔ Szacunek ➔ Respektowanie oczekiwań ➔ Zaufanie ➔ Uznanie, docenienie ➔ Uznanie, docenienie ➔ Wsparcie ➔ Szczerość

Wywiad 3 Grupa menedżerów	→ Pracownicy – atmosfera.	→ Atmosfera w pracy
Wywiad 4 Grupa pracowników	→ Współpraca w zespole, brak konfliktów, pozytywne nastawienie. Atmosfera w pracy, stosunki międzyludzkie. Wsparcie osób, które dłużej pracują. → Świadomość, że gramy do jednej bramki. Nie tuszowanie, że coś źle zrobiłem. → Kwestia zaufania. Atmosfera w zespole. Brak manipulacji, szczerość. Uczciwość, transparentność. Bez feedbacku „kanapka”.	→ Współpraca → Brak konfliktów → Pozytywne nastawienie → Atmosfera w pracy → Relacje międzyludzkie → Wsparcie → Współpraca → Zaufanie → Szczerość → Uczciwość → Transparentność
Wywiad 5 Grupa menedżerów	→ Docenienie i zauważenie tego co się robi, dostrzeżenie starań. Ważniejsze jest to, że jest ktoś kto jest w stanie nas „przymentorować” jeśli tego potrzebujemy. → Im więcej się zarabia to tym mniej istotna jest wysokość pensji a ważniejsze stają się te pozostałe rzeczy jak zadowolenie z pracy, otoczenie, psychologiczne czynniki wpływające na dobrostan, są ważniejsze niż kolejne podwyżki. A podwyżki są istotne, ale są rezultatem naszej pracy – w ten sposób najlepiej się ocenia czy dobrze pracujemy czy nie.	→ Uznanie, docenienie → Mentoring → Zadowolenie z pracy → Dobrostan
Wywiad 6 Grupa mieszana	→ IT lubi pracować z domu, jeśli nie ma całej rodziny na głowie... To jest wyzwanie, żeby zapewnić teraz well-being. Teraz to jest czynnik ze strony pracodawcy ważny - wyrozumiałość. Pracodawca może spróbować wesprzeć i wiem, że są firmy, które dają psychologów i szkolenia z well-beingu. → Swoboda w działaniu dla pracowników. Najgorsze co może być to mikrozarządzanie. → Dostarczanie dla pracowników rozrywki dla pracowników. Integrowanie zespołów, poprzez poszukiwanie wspólnych celów, pasji. → Programiści nie lubią jak mają wiele osób, które zlecają zadania. Ustalić ścieżkę raportowania i współpracy (...). Potrzebna jest spójność w komunikacji. → Wspólnota celów. → Kluczem do sukcesu jest to, aby menedżer nie był przypadkową osobą, wyłonioną z zespołu bo najdłużej pracował, tylko to musi być osoba, która jest na tyle dojrzałym menedżerem, który jest w stanie oddzielić emocje od czasami całego zamieszania które się tam dzieje.	→ Wyrozumiałość → Dobrostan → Swoboda w działaniu → Integracja pracowników → Jasna komunikacja → Osiąganie wspólnych celów → Postawa menedżera
Wywiad 7	→ Chyba najważniejszym elementem jest szacunek, jak tego nie będzie to ciężko mówić o partnerskiej relacji.	→ Szacunek

Grupa mieszana	→ Duże znaczenie mają relacje międzyludzkie, atmosfera w pracy, a także jasna, przejrzysta komunikacja.	→ Relacje międzyludzkie → Atmosfera w pracy → Jasna komunikacja
Perspektywa organizacji		
Wywiad 1 Grupa mieszana	→ Uczciwości pracowników, że może powierzyć samodzielne rozplanowanie, samodzielność w zadaniach, pracodawca może być bardziej elastyczny w podejściu, gdy jest uczciwość. → Identyfikacji z firmą „jestem dumny, że pracuję w tej firmie, to jest fajne miejsce pracy”, postawy pro-pracodawcy. → Otwartość ma znaczenie, że pracownik nie jest zaszufładowany do konkretnych rzeczy, że może ze swoimi pomysłami wyjść, wie że pomysły nie będą zgaszone i że będą pomysły realizowane i będą podnosiły poziom technologiczny. → Zaangażowanie.	→ Uczciwość → Samodzielność → Identyfikacja z firmą → Postawa pracownika → Otwartość pracownika → Zaangażowanie
Wywiad 2 Grupa pracowników	→ Aby pracownik dbał o kontakt z klientem i budował zaufanie. → Możliwość polegania na pracowniku. → Szczerość relacji.	→ Budowanie dobrych relacji z klientem → Możliwość polegania na pracowniku → Szczerość
Wywiad 3 Grupa menedżerów	Brak danych	
Wywiad 4 Grupa pracowników	→ Kwestia zaufania, że dany pracownik dowiezie projekt.	→ Zaufanie
Wywiad 5 Grupa menedżerów	→ Ja jako przełożona jak pokazywałam, że sobie z czymś nie radzę to powodowało kulturę otwarcia ze strony pracowników. → My jako organizacja w ramach swojej kultury możemy pokazywać i mówić jakie mieliśmy sytuacje, które nas czegoś nauczyły. Mówić o tym że my sobie z czymś nie radzimy i potrzebujemy was pracowników wsparcia, tak aby zachęcić osoby, które mają pomysły do udzielenia tych informacji. → Żeby zaangażowanie się nie wypalało musi być podsycane przez chwalenie i dostrzeganie, ale też pokazywanie zaangażowania ze strony przełożonego. Bycie razem, wspieranie i dostrzeganie, a jednocześnie zaangażowanie takie jakiego oczekuje się od innych pracowników.	→ Otwartość pracownika → Mówienie o problemach → Zaangażowanie

	➔ Jest jakaś wajcha którą przerzuca przełożony aby była relacja win-win. On (przełożony) daje przykład! „Menedżerowie sami od siebie muszą wymagać w relacji z pracownikami. Powinni wspierać pracowników i pełnić rolę służebną, aby budować trwałe relacje”. ➔ Ja chciałabym wiedzieć o problemach, że kto z czymś sobie nie może poradzić... Co 2 głowy to nie jedna i jesteśmy po to, aby rozwiązywać problemy a nie oczekiwać, że się rozwiąże sam lub że zamieciemy pod dywan. ➔ ...Jeśli ktoś gra wyłącznie na sobie nie widząc szerszego kontekstu, to ja nie chcę mieć takiej os. w zespole, bo to zawsze będzie wyjątek od reguły. Ja chce zespół na którym można polegać, kto gra w drużynę, a nie że ktoś będzie wyłącznie dla swoich korzyści – to ja po prostu dziękuję. ➔ Osiąganie wspólnych celów.	➔ Mówienie o problemach ➔ Zespół na którym można polegać ➔ Współpraca ➔ Osiąganie wspólnych celów
Wywiad 6 Grupa mieszana	➔ Organizacja oczekuje, aby pracownik znał się na swojej pracy.	➔ Wiedza pracownika w zakresie wykonywanej pracy
Wywiad 7 Grupa mieszana	➔ Pracodawca oczekuje zaangażowania, lojalności. ➔ Pracownik który jest elastyczny wobec pracodawcy, jest wysoko szanowanym pracownikiem. Firmy IT szukają ludzi, którzy są koleżeńscy, pomocni, empatyczni. To jest win-win relacja. Atmosfera, umiejętność rozładowywania stresu przez ludzi ma ogromne znaczenie. Zarządzanie stresem przez liderów i PO (Product Owner), PM (Project Manager).	➔ Zaangażowanie ➔ Lojalność ➔ Elastyczne podejście ➔ Postawa pracownika ➔ Atmosfera w pracy
Jakie czynniki związane z wykonywaną pracą, zadaniami mają największe znaczenie dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany?		
Perspektywa pracownika		
Wywiad 1	➔ Rozkład dojazdu do pracy... Teraz to widać, że pracownicy cenią sobie, że nie muszą dojeżdżać do biura i są bardziej efektywni w dużej części projektów. ➔ Miejsce pracy ma duże znaczenie, to czy można skorzystać z parkingu, czy nie. ➔ Elastyczność i możliwość pracy z dowolnego miejsca. Jeśli ludzie mieli możliwość to skorzystali z tego, żeby pracować na działce nad jeziorem na przykład. Można zobaczyć, że efektywność nie spadła a nawet w wielu przypadkach wzrosła. Łatwiej jest się zorganizować jak coś zależy tylko od tego człowieka, to jest w stanie więcej rzeczy zrobić w tym czasie, niż jakby musiał pojechać do biura. Też spotkałam się z tym, że rzeczywiście	➔ Dojazd do pracy ➔ Lokalizacja biura ➔ Możliwość skorzystania z parkingu ➔ Elastyczność w zakresie miejsca wykonywania pracy

	wolę sobie dokończyć coś niż zostawić jakiś etap na kolejny dzień, bo wiem, że nie muszę pokonywać godziny w jedną stronę godziny w drugą, to poświęcę 15 min. Mam poczucie zadowolenia, że mam więcej i tak czasu, niż zaplanowałam. → Swoboda podczas covid wpłynęła na zaangażowanie, motywację, że jak coś ode mnie zależy, mam cele które chce osiągnąć i mogę je rozłożyć w czasie, to zadziałało jak taki motywator.	→ Swoboda w działaniu
Wywiad 2	→ Czy w biurze otwierają się okna, pokoje projektowe, a nie open space, wygodne stanowisko pracy, aby nikt nie zaglądał w laptopa. → Zadania dopasowane do mojego charakteru i moich umiejętności.	→ Biuro zapewniające pokoje projektowe i własne biurko → Zadania dopasowane do kompetencji
Wywiad 3	→ Jasno sprecyzowany zakres obowiązków.	→ Jasno określony zakres zadań
Wywiad 4	→ Wymagałabym sprzętu, którego potrzebuję do wykonania pracy. → Jasno sprecyzowane zadania i rozliczanie za to tak jak pracodawca przekazał, a nie za to jak mi nie przekazał, a ja zrozumiałam inaczej. Bo często jest tak, że dochodzą kolejne tematy, a zapomniano mi o tym powiedzieć. Jeśli pracodawca zleca zadanie to niech weźmie za to odpowiedzialność co zleca a nie za to co sobie wyobraża.	→ Sprzęt do pracy → Jasno określony zakres zadań → Przejrzyste określone zasady rozliczenia zadań
Wywiad 5	→ Jasne klarowne reguły, ramy działania, funkcjonowania. Gotowość do poświęcenia czasu wtedy kiedy jest on potrzebny. → Danie przestrzeni na popełnianie błędów, to też jest istotne. Poducha bezpieczeństwa dla pracownika wskazywana przez menedżera, jeśli popełni błąd to lepiej żeby o tym powiedział i to nie jest tak, że wyciągnięte zostaną konsekwencje, tylko dostanie wsparcie, żeby rozwiązać problem i nauczyć się na następny raz. → Elastyczność pod względem dostosowywania życia prywatnego i zawodowego. → Nie tylko ilość czasu poświęcona pracownikowi, ale także jakość, bo czasem wystarczy 5 min na korytarzu, ale gotowość drugiej osoby, żeby wysłuchać i usłyszeć co się ma do powiedzenia. Bo czasem możemy przegadać więcej czasu, ale nic z tego nie wynika. → Jasne oczekiwania, reguły na podstawie których dochodzi do oceny. Czas przełożonego, to jest istotne, bo czasem trzeba się wygadać lub podzielić swoimi przemyśleniami. Nie musi to być regularnie, to może być spontanicznie.	→ Jasne zasady → Gotowość do poświęcenia czasu przez przełożonego → Przestrzeń do popełniania błędów → Wsparcie przy rozwiązywaniu problemów → Work-life balance → Gotowość do poświęcenia czasu przez przełożonego → Przejrzyste określone zasady rozliczenia zadań → Gotowość do poświęcenia czasu przez przełożonego

Wywiad 6 Grupa mieszana	➔ Prozaiczna rzecz, ale ważny jest sprzęt, generalnie narzędzia pracy, które są ważne w IT. Jeśli mają pracować z biura, to musi być biuro z łatwym dojazdem (w tym komunikacją miejską) i parkingiem. ➔ Nowoczesne technologie. ➔ Praca zdalna. Możliwość pracy z biura lub z domu. Jeśli nie było pracy zdalnej w ofercie ludzie nie podchodzili do rekrutacji.	➔ Sprzęt do pracy ➔ Dojazd do pracy ➔ Możliwość skorzystania z parkingu ➔ Nowoczesne technologie ➔ Elastyczność w zakresie miejsca wykonywania pracy
Wywiad 7 Grupa mieszana	➔ Zapewnienia odpowiedniego miejsca do pracy, a teraz sprzętu, a także ewentualnych dodatków, aby stworzyć home office. ➔ Szkoleń, dostępu do wiedzy. Strefy wymiany doświadczeń. ➔ Dobrej jakości narzędzia pracy, komputer i sprzęt. ➔ Kiedy mam ciekawe zadania, rozwijające mnie, rzeczy w których jestem dobra, mam do nich talent, z łatwością i na czas wykonuje je. To rozwija moja kreatywność. Pracodawca jest także zadowolony.	➔ Sprzęt do pracy ➔ Możliwość rozwoju ➔ Sprzęt do pracy ➔ Interesujące obszary w ramach wykonywanych zadań
Perspektywa organizacji		
Wywiad 1	➔ Uczciwość pracownika, czy zrealizuje powierzoną pracę. ➔ Terminowość. ➔ Branża IT tutaj nie różni się od innych obszarów, realizacja w czasie, budżecie i jakości, jeśli te 3 czynniki są spełnione to znaczy, że mamy relacje win-win w której jesteśmy zadowoleni.	➔ Uczciwość ➔ Terminowość ➔ Realizowanie pracy w czasie, budżecie i jakości
Wywiad 2	Brak danych	
Wywiad 3	➔ Parownik daje feedback z którego mogę skorzystać, dzięki temu wiem co się dzieje w organizacji. ➔ Jeśli pracownik jest zaangażowany w swoje zadania, natomiast jeśli ma luźne podejście i nie bierze odpowiedzialności za zadania, jeśli lekkomyślnie traktuje pracę, to coś poszło nie tak. ➔ Pracownik wie co ma robić i angażuje się w zadania. Na to wpływa wiele czynników jak jego zadowolenie z tych zadań, wyjaśnienie sytuacji, ale kiedy on się bierze odpowiedzialność za zadania to jest to sytuacja wygrana. Mój cel jest taki, że mam pulę pracy do wykonania, muszę ją przekazać pracownikowi, on musi to zrobić i to przekazanie jeśli jest poprawne i pracownik wykona pracę w należyty sposób z jakimiś standardami jakości, to dla mnie jest sytuacja wygrany-wygrany. ➔ Wymagania jakościowe co do pracy. Mierzalne, namacalne. ➔ Raportowanie – formalne informacje, abym ja mógł jako pracodawca dalej działać.	➔ Feedback od pracownika ➔ Zaangażowanie ➔ Odpowiedzialność za powierzoną pracę ➔ Wiedza pracownika w zakresie wykonywanej pracy ➔ Zaangażowanie ➔ Odpowiedzialność za powierzoną pracę ➔ Jakość pracy

		➔ Jakość pracy ➔ Raportowanie
Wywiad 4	➔ Dowożenie projektów. ➔ Organizacja oczekuję, że zrobiłam wszystko najlepiej jak mogłam i dopracowałam projekt.	➔ Realizowanie pracy w czasie, budżecie i jakości ➔ Sumienność w wykonywaniu zadań
Wywiad 5	➔ Jeśli ktoś wychodzi po 8 h kiedy coś trzeba naprawić i zamyka klapę to tutaj coś nie zagrało z relacją win-win, coś się popsuło po drodze i to nastawienie jest takie, bo nie czuje się częścią organizacji, nie jest zaangażowany. ➔ Zaangażowanie, samodzielność (uwzględniając, że jest wsparcie menedżera, mentoring), chęć proaktywnego podejścia, to daje możliwość skorzystania z możliwości rozwoju. Zespół ocenimy wg umiejętności, zaangażowania, gotowości do podejmowania wyzwań i poziom chęci do pracy, to wyróżnia lepsze zespoły od tych które przychodzą robią i zamykają temat. O tym czy ktoś wybierze zespół tańszy czy droższy decyduje oprócz twardych umiejętności zaangażowanie i jaki ma performance zespół.	➔ Postawa pracownika ➔ Zaangażowanie ➔ Samodzielność ➔ Proaktywne podejście ➔ Umiejętności pracownika ➔ Gotowość do podejmowania wyzwań ➔ Chęć niesienia pomocy w ramach zespołu ➔ Efektywność pracownika
Wywiad 6 Grupa mieszana	➔ Pracodawca oczekuje delivery (dostarczania projektów), patrząc na obszar IT pracuje się projektowo, a więc jest istotne, aby dostarczyć dany produkt.	➔ Realizowanie pracy w czasie, budżecie i jakości
Wywiad 7 Grupa mieszana	➔ Kiedy mam ciekawe zadania, rozwijające mnie, rzeczy w których jestem dobra, mam do nich talent, z łatwością i na czas wykonuje je. To rozwija moją kreatywność. Pracodawca jest także zadowolony.	➔ Podejście pracownika ➔ Realizowanie pracy w czasie, budżecie i jakości
Najważniejsze czynniki zapewniające relację wygrany-wygrany		
Wywiad 1 Grupa mieszana	DLA PRACOWNIKA: ➔ Wszystkie po trochu, bo i „technikalia”, narzędzia i psychologiczne aspekty, które często wpływają na zaangażowanie, na motywację. Myślę, że wszystkie w jakiejś części. ➔ Zbiór, który współdziała. ➔ Swoboda pracy, elastyczność w tym modelu pracy, forma zatrudnienia – umowa o pracę, bezpieczeństwo zatrudnienia, gwarancje urlopu i innych rzeczy wynikające z uop, co w przypadku b2b nie koniecznie może mieć miejsce, tutaj też jest nastawienie na zadaniowość, więc można robić 8 h zadanie a można 16 h, co niekoniecznie jest zdrowe. ➔ Elastyczność, narzędzia do których pracownicy mają dostęp, wynagrodzenie – to zawsze gdzieś na końcu któreś miejsce ma.	DLA PRACOWNIKA: ➔ Nowoczesne technologie ➔ Sprzęt do pracy ➔ Swoboda w działaniu ➔ Elastyczność w podejściu do spraw pracowniczych ➔ Bezpieczeństwo zatrudnienia

	➔ Elastyczność, samodzielność zarządzania, autonomii swojego stanowiska. ➔ Co do stanowiska pracy – w branży IT staraliśmy się zrobić więcej, zadbać o komfort pracy, przerwy, dodatkowe rzeczy związane z zabawą, rozrywką, niż w stosunku do stanowisk w innych obszarach. ➔ Well-being – dla branży IT to jest bardzo ważne, chcą mieć ramy czasowe a potem chcą się zajmować swoim życiem. DLA ORGANIZACJI: ➔ Największy udział mogłyby mieć te związane z wykonywaną pracą, z efektami. Druą część to dzieliłoby się to pomiędzy formalne i miękkie, psychologiczne. ➔ To jest mix czynników. Choć z perspektywy pracodawcy zatrudnionemu pracownikowi płacimy wynagrodzenie, żeby dostać określony produkt, projekt, określoną realizację na czas. Na pewno te twarde rzeczy mają duże znaczenie. W jakości, czasie i określonym budżecie ➔ Efektywność, realizacja, dotrzymanie, zmieszczenie się w budżecie. ➔ Byłyby to – realizacja w czasie, w budżecie i w jakości, a drugi czynnik postawa pracownika, mam na myśli to, że pracownik identyfikuje się z firmą, jest zadowolony, mówi dobrze o firmie, co przekłada się na atmosferę w pracy, bo za atmosferę każdy po kawałku jest odpowiedzialny, czyli zadowolony pracownik z pracy i dobrze mówiący o pracodawcy. ➔ Efektywność, możliwość integrowania się niekoniecznie stricte zawodowo, otwartość w rozmowach poza pracowych, można porozmawiać o wszystkim, tematach z życia codziennego. ➔ Ważny byłby rezultat końcowy, to co się będzie przekładało na cele biznesowe dla tej organizacji, żeby mogła istnieć musi osiągać cele biznesowe.	➔ Przywileje wynikające z umowy o pracę ➔ Elastyczność w podejściu do spraw pracowniczych ➔ Sprzęt do pracy ➔ Wynagrodzenie ➔ Elastyczność w podejściu do spraw pracowniczych ➔ Samodzielność (autonomia w działaniu) ➔ Dobrostan ➔ Integracja z organizacją - wydarzenia ➔ Dobrostan ➔ Work-life balance DLA ORGANIZACJI: ➔ Efektywność pracy ➔ Realizacja zadania na czas, w jakości i budżecie ➔ Efektywność pracy ➔ Realizacja zadania na czas, w jakości i budżecie ➔ Realizacja zadania na czas, w jakości i budżecie ➔ Postawa pracownika ➔ Identyfikacja z firmą ➔ Atmosfera w pracy ➔ Efektywność pracy ➔ Atmosfera w pracy
--	--	---

		→ Osiąganie wspólnych celów
Wywiad 2 Grupa pracowników	→ Dla PRACODAWCY zaangażowanie pracownika, bo z tym wiąże się sukces projektów, jeśli jest zaangażowany pracownik, to jest szansa, że wszystko pójdzie pomyślnie i będzie z korzyścią finansową dla pracodawcy. A dla PRACOWNIKA, to zależy od pracownika, bo dla jednego to jest, np. święty spokój, bo może być np. na projekcie osoba, która ma immunitet nietykalności i jej jest dobrze, bo ona co ma powiedzieć to powie i jest guru, więc nikt się nie czepia jego, bo chce mieć spokój. Są też osoby dla których rozwój, szacunek, rola, pozycja, atmosfera są ważne. Ciężko stwierdzić. Dla mnie najważniejsze: docenienie, wynagrodzenie, rozwój. → Od strony PRACODAWCY, to umiejętności pracownika i jego zaangażowanie sumienność, to że interesuje się pracą jest to dla niego ważne. A od strony PRACOWNIKA każdy ma inaczej, bo nie da się powiedzieć, że docenienie jest ważne a wynagrodzenie już nie, tak nie jest wszystko musi grać, każdy ma swoje oczekiwania i każdy jest inny. Dla mnie najważniejsze: docenienie, wynagrodzenie.	DLA ORGANIZACJI: → Zaangażowanie → Zysk organizacji DLA PRACOWNIKA: → Indywidualne oczekiwania pracownika → Uznanie, docenienie → Wynagrodzenie → Możliwość rozwoju DLA ORGANIZACJI: → Umiejętności pracownika → Zaangażowanie → Sumienność w wykonywaniu zadań DLA PRACOWNIKA → Indywidualne oczekiwania pracownika → Uznanie, docenienie → Wynagrodzenie
Wywiad 3 Grupa menedżerów	→ Zaufanie i to jest po oby stronach i to jest driver który dyktuje tą relację. Bo jeśli sobie ufamy i ja idę na ustępstwa, bądź jest przeciwnie, że obie strony są w stanie dać sobie to co oczekują, to jest idealna sytuacja. → Od strony pracodawcy to dorzuciłbym transparentność i granie w otwarte karty. Ostatecznie pracodawca ma trochę więcej mocy mimo że weźmiemy pod uwagę ten rynek pracownika w IT. Nie spotkałem się, aby każdy pracownik mógł sobie negocjować warunki jak chce no nie, rynek pracownika pozwala, że mogę wybrać jedną z 200 firm a nie wprowadzić zmiany. Natomiast jestem świadom tego wszystkiego na co się godzę, to jest ta transparentność. → Transparentność, zaufanie, uczciwość. Bo jak będziemy sobie ufać a któraś ze stron nie będzie dowodziła, to nie będzie win-win. Dlatego potrzebna jest taka rzetelność, zaangażowanie.	DLA OBU STRON: → Zaufanie DLA PRACOWNIKA: → Transparentność DLA OBU STRON: → Transparentność → Zaufanie → Uczciwość

	Aby zadziałało obie strony muszą się starać nie tylko sobie ufać. ➔ Zaufanie – na to składa się uczciwość, odpowiedzialność. Zrozumienie – ba jak już sobie ufamy, to ja muszę rozumieć pracownika, a on musi rozumieć mnie, muszę dążyć do tego, abyśmy swoje powody, pobudki wyjaśnili. Musimy rozumieć swoje powody działań, potrzeby. Zaangażowanie – ufamy sobie i rozumiemy się, ale wymagane jest jeszcze zaangażowanie. Musimy nasz czas energię i wysiłek podjąć – pracownik w kwestii obowiązków, a organizacja w kwestii pomocy pracownikowi, np. w jego rozwoju, w jego rozwiewaniu wątpliwości.	➔ Sumienność w wykonywaniu zadań ➔ Zaangażowanie ➔ Zaufanie ➔ Uczciwość ➔ Odpowiedzialność ➔ Wzajemne zrozumienie ➔ Zaangażowanie ➔ Zaufanie
Wywiad 4 Grupa pracowników	➔ Szacunek, zaufanie. Traktujmy się jak dorośli – wiem co ja muszę robić i druga strona wie co ma robić. ➔ Zaufanie z jednej i drugiej strony. Że nie jestem tylko resource'em, że mnie nikt nie zwolni z dnia na dzień, tylko poprzedzi to rozmowami. A organizacja może ufać, że to co dostarczam będzie najwyższej jakości. ➔ Uczciwość, transparentność, brak manipulacji, zaufanie. – po dwóch stronach. Poczucie, że wszyscy gramy do jednej bramki. Wspólne pasje i wartości. Wzajemne wsparcie, wsparcie zarządu, przełożonych. Pro rodzinne podejście.	DLA OBU STRON: ➔ Szacunek ➔ Zaufanie ➔ Zaufanie ➔ Uczciwość ➔ Transparentność ➔ Zaufanie ➔ Wzajemne wsparcie
Wywiad 5 Grupa menedżerów	➔ Umowa, jasne ramy, transparentna, ale symetryczna, która daje prawa i obowiązki każdej ze stron. Jasno określone na jakim stanowisku, z jakim zakresem obowiązków, czego się wymaga, ale to samo w drugą stronę czego się wymaga od twojego pracodawcy, co robi organizacja, co dostarcza, czyli jakie warunki organizacja spełnia, żebyś ty mógł realizować to co ty masz w umowie umówione. ➔ Transparentność, jawna, jasna polityka rozwoju, osiągania konkretnych stopni wtajemniczenia, awansowania, podwyżek. To są elementy które dają stabilność w organizacji. ➔ Zaufanie. ➔ Zaufania nie jesteś w stanie zagwarantować to trzeba wypracować tymi pierwszymi ważnymi działaniami. Konkretnie sytuacje - nie jestem oceniana, tylko jest poszukiwanie rozwiązania konkretnego problemu, a nie ocenianie konkretnej mojej reakcji. ➔ Oczekiwania relacji win-win u nas idą z góry to jest dobry przykład. Jest inicjatywa z góry i jest szansa, że to będzie respektowane i wdrażane. Jeśli kadra menedżerska nie dawałaby przykładu to byłoby trudno.	DLA OBU STRON: ➔ Symetryczność, transparentność, przejrzystość w zakresie ustaleń ➔ Jasne zasady ➔ Transparentność ➔ Jasne zasady ➔ Jasna polityka rozwoju ➔ Zaufanie ➔ Zaufanie ➔ Postawa menedżera

Wywiad 6 Grupa mieszana	➔ Dla pracownika najważniejsze finanse. Elastyczny czas pracy. Rozwój, interesujący projekt i technologie. Poczucie niezależności. ➔ DLA ORGANIZACJI – dowiezenie projektów, delivery. Dopasowanie do kultury organizacyjnej, ale aby jednak wolność była zachowana. Oczekiwanie rozumienia biznesu. ➔ Dla pracownika potwierdzam wskazałabym to samo. ➔ Dla organizacji jak się ma taki zespół, który potrafi myśleć szeroko, a nie wąsko. Chęć zrobienia czegoś, bo to że ktoś umie, nie oznacza, że to robi, bo na przykład wychodzi poza zakres obowiązków, czyli chodzi o to żeby zbudować zespół wokół celu, który jednocześnie widzi szerszy kontekst i potrafi do niego się adaptować, ale potrafi wyłowić szansę z rynku szybciej. ➔ Otwartość w komunikacji. Słuchanie ze zrozumieniem. Aspekt ludzki jest istotny na obu płaszczyznach ze strony pracownika i pracodawcy. Jeśli wzajemnie się nie słuchamy i nie wyciągamy wniosków z tego co słyszymy to często nic dobrego z tego nie wychodzi.	DLA PRACOWNIKA: ➔ Wynagrodzenie ➔ Elastyczne podejście do czasu pracy ➔ Możliwość rozwoju ➔ Interesujące obszary w ramach wykonywanych zadań ➔ Samodzielność (autonomia w działaniu) DLA ORGANIZACJI: ➔ Realizowanie pracy w czasie, budżecie i jakości ➔ Dopasowanie pracownika do kultury organizacyjnej ➔ Wiedza pracownika w zakresie wykonywanej pracy ➔ Otwartość ➔ Zaangażowanie ➔ Osiąganie wspólnych celów DLA OBU STRON: ➔ Otwartość ➔ Jasna komunikacja
Wywiad 7 Grupa mieszana	➔ Poszerzanie wiedzy w zakresie moich zadań, rozwój kompetencji i umiejętności. Bardziej twarde rzeczy. Odpowiedzialnością obu stron jest ukierunkowanie pracownika, na właściwe miejsce i przypisanie do właściwych projektów. Adekwatnie do umiejętności i potrzeb. ➔ Szacunek, przejrzystość w relacji, to byłoby istotne dla dwóch stron.	DLA PRACOWNIKA: ➔ Interesujące obszary w ramach wykonywanych zadań ➔ Możliwości rozwoju ➔ Zadania dopasowane do kompetencji DLA OBU STRON: ➔ Szacunek ➔ Transparentność

Załącznik nr 3 – Badania ilościowe – kwestionariusze ankiet dla pracowników oraz menedżerów (występujących w roli reprezentantów organizacji)

KWESTIONARIUSZ ANKIETY DLA PRACOWNIKA

Nazywam się Anna Wdowiak i jestem doktorantką na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Prowadzę badania naukowe w zakresie relacji pracownik-organizacja.

Będę bardzo wdzięczna, jeśli poświęci Pan/Pani kilka minut na wypełnienie ankiety. Badania są anonimowe, a wyniki zostaną wykorzystane tylko i wyłącznie do celów naukowych.

Uprzejmie proszę o odpowiedzi na poniższe pytania na podstawie codziennych doświadczeń w organizacji.

Z góry dziękuję za poświęcony czas i udzielenie odpowiedzi na poniższe pytania.

1. Oceń proszę, jakie znaczenie mają poniższe elementy formalne dla zbudowania relacji wygrany-wygrany pomiędzy pracownikiem a organizacją (kolumna pierwsza) oraz określ, jak oceniasz swój obecny poziom zadowolenia w ramach poniższych obszarów (kolumna druga).

Dokonując oceny, przyjmij, że: 0 oznacza "czynnik nie jest istotny / nie występuje", 1 – bardzo niski poziom, 2 – niski poziom, 3 – średni poziom, 4 – wysoki poziom, 5 – bardzo wysoki poziom.

W ankiecie przyjęto, że relacja wygrany–wygrany definiowana jest jako relacja zapewniająca spełnienie oczekiwań dwóch stron wymiany – pracownik-organizacja.

	Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany (Wartość „0” - czynnik nie jest istotny)						Twój poziom zadowolenia, satysfakcji (Wartość „0” - czynnik nie występuje)					
CZYNNIKI FORMALNE:	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Wysokość wynagrodzenia												
Wysokość premii												
Elastyczne podejście firmy do form zatrudnienia												
Elastyczne podejście firmy do czasu pracy												
Stałe godziny rozpoczęcia i zakończenia pracy (sporadyczna praca w nadgodzinach)												
Wdrożenie w obowiązki przez organizację												
Dostęp do benefitów												
Możliwość rozwoju												
Przejrzystość ścieżek karier, awansów												
Przejrzystość procedur i regulaminów organizacyjnych												
Przejrzystość zasad oceny pracowniczey												
Przejrzystość zapisów w umowach między pracownikiem a organizacją												

Przejrzystość w zakresie ustalenia uposażenia, m.in. wynagrodzenie, narzędzia pracy												
Przejrzystość w nazewnictwie stanowisk												
Przejrzystość w ramach podległości w organizacji, w tym raportowania do odpowiedniej osoby												
Dostępność precyzyjnych opisów stanowisk pracy, zawierających zakres odpowiedzialności												
Przejrzystość określona strategia organizacji												
Przejrzystość określona misja i wizja organizacji												

Inne (określ jakie)

2. Oceń proszę, jakie znaczenie mają poniższe elementy nieformalne dla zbudowania relacji wygrany-wygrany pomiędzy pracownikiem a organizacją (kolumna pierwsza) oraz określ, jak oceniasz swój obecny poziom zadowolenia w ramach poniższych obszarów (kolumna druga).
Dokonując oceny, przyjmij, że: 0 oznacza "czynnik nie jest istotny / nie występuje", 1 – bardzo niski poziom, 2 – niski poziom, 3 – średni poziom, 4 – wysoki poziom, 5 – bardzo wysoki poziom.

	Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany (Wartość „0” - czynnik nie jest istotny)						Twój poziom zadowolenia, satysfakcji (Wartość „0” - czynnik nie występuje)					
CZYNNIKI NIEFORMALNE:	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Przestrzeganie przez organizację norm kulturowych i etycznych												
Działanie firmy zgodne z przyjętymi przez nią wartościami organizacyjnymi												
Zapewnienie poczucia stabilności zatrudnienia przez organizację												
Zapewnianie działań wspierających work-life balance przez organizację												
Udzielane wsparcie organizacyjne, np. w sytuacjach trudnych dla pracownika, również poza pracą												
Organizowane wydarzenia integracyjne												
Udział firmy w akcjach CSR (np. wolontariat, wsparcie fundacji)												
Dostępność przełożonego, w tym gotowość do poświęcenia czasu dla pracownika												
Transparentność i uczciwość działań organizacji												

Okazywanie wzajemnego szacunku w relacji pomiędzy pracownikiem a menedżerem												
Szczerość w komunikacji pomiędzy pracownikiem a menedżerem												
Przejrzystość komunikatów przekazywanych w organizacji												
Przekazywanie wzajemnie feedbacku między pracownikiem a menedżerem												
Respektowanie wzajemnych oczekiwań												
Udzielanie wyrazów uznania, docenienia przez przełożonego												
Działanie organizacji zapewniające wsparcie w rozwiązywaniu konfliktów												
Wzajemne pozytywne nastawienie w relacji pracownik-pracodawca												
Przekazywanie wiedzy w ramach organizacji, zbudowane w tym zakresie programy, np. mentoring												
Pozytywna atmosfera pracy, w tym relacje międzyludzkie w pracy												
Udzielane wzajemne wsparcie i współpraca w ramach zespołów												
Działanie nastawione na osiągnięcie wspólnych celów w organizacji												
Danie pracownikom przestrzeni do samodzielności w działaniu												
Danie pracownikom przestrzeni na popełnianie błędów												

Inne (określ jakie)

3. Oceń proszę, jakie znaczenie mają poniższe elementy związane z wykonywaną pracą dla zbudowania relacji wygrany-wygrany pomiędzy pracownikiem a organizacją (kolumna pierwsza) oraz określ, jak oceniasz swój obecny poziom zadowolenia w ramach poniższych obszarów (kolumna druga).

Dokonując oceny, przyjmij, że: 0 oznacza "czynnik nie jest istotny / nie występuje", 1 – bardzo niski poziom, 2 – niski poziom, 3 – średni poziom, 4 – wysoki poziom, 5 – bardzo wysoki poziom.

	Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany (Wartość „0” - czynnik nie jest istotny)						Twój poziom zadowolenia, satysfakcji (Wartość „0” - czynnik nie występuje)					
CZYNNIKI ZWIĄZANE Z WYKONYWANĄ PRACĄ:	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Interesujące obszary/ projekty w ramach wykonywanych zadań												
Zadania dopasowane do umiejętności												
Przejrzyste określony zakres zadań												
Przejrzystość zasad rozliczania zadań												

Zapewnienie przez organizację odpowiedniego sprzętu do pracy												
Dostęp do nowoczesnych technologii												
Elastyczne podejście do miejsca pracy (praca zdalna vs. praca w biurze)												
Łatwy dojazd do pracy												
Biuro zapewniające pokoje projektowe i własne biurko												
Biuro z przestrzenią open space												
Dostępność parkingu												

Inne (określ jakie)

4. Czy zgadzasz się z poniższym stwierdzeniem:

Relacja pomiędzy mną a organizacją oparta jest na znanych stronom warunkach.

- Całkowicie się zgadzam
- Zgadzam się
- Częściowo się zgadzam, a częściowo nie
- Nie zgadzam się
- Całkowicie się nie zgadzam

5. Czy zgadzasz się z poniższym stwierdzeniem:

Warunki dotyczące współpracy, które ustaliłam/lem z przełożonym są wzajemnie respektowane.

- Całkowicie się zgadzam
- Zgadzam się
- Częściowo się zgadzam, a częściowo nie
- Nie zgadzam się
- Całkowicie się nie zgadzam

6. Czy zgadzasz się z poniższym stwierdzeniem:

Relacja pomiędzy mną a firmą w której pracuję jest to relacja dążąca do satysfakcji obydwu stron relacji pracownik-organizacja.

- Całkowicie się zgadzam
- Zgadzam się
- Częściowo się zgadzam, a częściowo nie
- Nie zgadzam się
- Całkowicie się nie zgadzam

7. Proszę wybrać jedną z poniższych odpowiedzi, która najlepiej charakteryzuje relację między Tobą, a Twoją organizacją.

Uważam, iż moja relacja z firmą ma charakter:

- Wygrany-Wygrany, co oznacza, iż obie strony zyskują
- Wygrany-Przegrany, gdzie stroną wygrywającą jest pracodawca
- Wygrany-Przegrany, gdzie stroną wygrywającą jestem ja
- Przegrany-Przegrany, co oznacza, iż obie strony tracą
- Mieszany, co oznacza, iż czasami firma zyskuje, czasami ja

8. Czy swoją relację z bezpośrednim przełożonym możesz określić jako relację o charakterze wygrany-wygrany:

- Zdecydowanie tak
- Raczej tak
- Częściowo tak, a częściowo nie
- Raczej nie
- Zdecydowanie nie

9. Budowanie relacji pracownik-organizacja, w której każda ze stron miałaby poczucie wygrany-wygrany powinno rozpocząć się i być kształtowane na etapie:

- Selekcji i rekrutacji pracownika
- Negocjacji warunków płacowych i umownych
- Wdrożenia pracownika do organizacji
- Ustaleń pomiędzy menedżerem a pracownikiem co do warunków zatrudnienia, benefitów, ocen okresowych
- Na każdym etapie funkcjonowania pracownika w organizacji

10. Relacja pracownik-organizacja, w której każda ze stron miałaby poczucie wygrany-wygrany może mieć miejsce:

- W trakcie okresu zatrudnienia pracownika w organizacji
- W trakcie okresu zatrudnienia oraz po odejściu pracownika z organizacji

11. Kulturę organizacyjną w mojej firmie można opisać w przeważającej mierze jako:

- Pełną współpracy, zaangażowania, gdzie liderzy są doradcami mentorami. Jest to środowisko, gdzie niezwykle ważne jest komunikowanie się i rozwój.
- Pełną twórczości, innowacji, gdzie liderzy to wizjonerzy, innowatorzy, przedsiębiorcy. Jest to środowisko, gdzie kluczem do sukcesu jest innowacyjny produkt, a zmiana jest stałym składnikiem życia w organizacji.
- Środowisko sprawne biznesowo oparte na konsekwencji, niezmienności i kontroli, gdzie liderzy to koordynatorzy, obserwatorzy, organizatorzy.
- Pełną rywalizacji, nastawioną na osiągnięcie celów i zysku, gdzie liderzy to osoby nadzorujące, konkurujące na rynku i dostarczające produkt. Jest to środowisko, gdzie siły są skupione na dostarczeniu usług o odpowiedniej jakości klientowi.

12. Wybierz dowolną liczbę określeń, które najbardziej pasują do postawy twojego przełożonego.

- Samodyscyplina i samodzielność
- Asertywność
- Zdolność motywowania innych
- Empatia
- Zdolność łagodzenia konfliktów
- Przestrzeganie zasad etyki zawodowej
- Pewność siebie
- Odporność na stres
- Sumienność
- Elastyczność
- Przestrzeganie przyjętych zasad
- Zaangażowanie
- Profesjonalizm w podejściu do relacji
- Niezawodność (zawsze można na niego liczyć)
- Inne (jakie?)

Pytania metryczkowe.

13. Obszar dział:

- Techniczny (np. Software/ Solution Development)
- Nietechniczny (np. Administration / Operations / HR / Supporting / PMO / WFM / Accounting)

14. Staż pracy w obecnej firmie:

- Do 1 roku
- Powyżej 1 roku do 2 lat
- Powyżej 2 lat do 5 lat

- Powyżej 5 lat do 10 lat

15. Zajmowane stanowisko:

- Menedżerskie
- Niemenedżerskie

16. Liczba pracowników zatrudnionych w twoim obecnym miejscu pracy:

- Do 100 osób
- Od 100 osób do 249 osób
- 250 osób lub więcej

17. Forma zatrudnienia:

- Umowa o pracę
- B2B
- Kontrakt menedżerski
- Umowa cywilnoprawna (dzieło, zlecenie)

18. Nazwa firmy (opcjonalnie):

.....

KWESTIONARIUSZ ANKIETY DLA MENEDŻERA

Nazywam się Anna Wdowiak i jestem doktorantką na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Prowadzę badania naukowe w zakresie relacji pracownik-organizacja.

Będę bardzo wdzięczna, jeśli poświęci Pan/Pani kilka minut na wypełnienie ankiety. Badania są anonimowe, a wyniki zostaną wykorzystane tylko i wyłącznie do celów naukowych.

Uprzejmie proszę o odpowiedzi na poniższe pytania na podstawie codziennych doświadczeń w organizacji.

Z góry dziękuję za poświęcony czas i udzielenie odpowiedzi na poniższe pytania.

1. Z perspektywy menedżera (przedstawiciela firmy) oceń proszę, jakie znaczenie mają poniższe elementy dla zbudowania relacji wygrany-wygrany pomiędzy pracownikiem a organizacją (kolumna pierwsza). Następnie określ, w jakim stopniu pracownicy spełniają oczekiwania stawiane przez organizację (kolumna druga).

Dokonując oceny, przyjmij, że: 0 oznacza "czynnik nie jest istotny / nie występuje", 1 – bardzo niski poziom, 2 – niski poziom, 3 – średni poziom, 4 – wysoki poziom, 5 – bardzo wysoki poziom.

W ankiecie przyjęto, że relacja wygrany-wygrany definiowana jest jako relacja zapewniająca spełnienie oczekiwań dwóch stron wymiany – pracownik-organizacja.

CZYNNIKI	Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany (Wartość „0” - czynnik nie jest istotny)						Poziom spełnienia oczekiwań stawianych pracownikom (Wartość „0” - czynnik nie występuje)					
	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
OCZEKIWANIA W STOSUNKU DO PRACOWNIKA:												
Wpływ działań pracownika na zysk w organizacji												
Wpływ działań pracownika na rozwój firmy												
Wykonywanie zadań przez pracownika we wskazanej jakości												
Wykonywanie zadań przez pracownika w założonym budżecie												
Wykonywanie zadań przez pracownika w terminie												
Zaangażowanie pracownika												
Lojalność pracownika w stosunku do organizacji												
Identyfikacja pracownika z firmą												
Proaktywne podejście pracownika, w tym zgłaszanie pomysłów												
Umiejętność budowania zaufania i utrzymywanie dobrych relacji z klientem												
Realizacja celów biznesowych klientów przez działania pracownika												
Odpowiedzialność pracownika za zadanie												

Wiedza pracownika w zakresie wykonywanej pracy													
Gotowość do podejmowania wyzwań													
Przestrzeganie przez pracownika norm kulturowych i etycznych													
Działanie pracownika zgodne z wartościami przyjętymi przez organizację													
Dostępność pracownika, w tym gotowość do poświęcenia dodatkowego czasu w celu rozwiązania powierzonych spraw													
Transparentność i uczciwość działań pracownika													
Okazywanie wzajemnego szacunku w relacji pomiędzy pracownikiem a menedżerem													
Szczerość w komunikacji pomiędzy pracownikiem a menedżerem													
Przejrzystość komunikatów przekazywanych przez pracownika													
Przekazywanie wzajemnie rzetelnego feedbacku między pracownikiem a menedżerem													
Respektowanie wzajemnych oczekiwań													
Działanie pracownika prowadzące do rozwiązywania sytuacji konfliktowych													
Wzajemne pozytywne nastawienie w relacji pracownik-pracodawca													
Otwartość pracowników na przekazywanie wiedzy w ramach organizacji													
Umiejętność budowania pozytywnej atmosfery pracy przez pracownika, w tym relacji międzyludzkich													
Udzielane wzajemne wsparcie i współpraca w ramach zespołów													
Działanie nastawione na osiągnięcie wspólnych celów w organizacji													
Samodzielność pracownika													
Umiejętność nauki na błędach													

Inne (określ jakie)

2. Oceń proszę z **perspektywy menedżera** (przedstawiciela firmy), jakie **znaczenie** mają poniższe elementy formalne dla zbudowania relacji wygrany-wygrany pomiędzy pracownikiem a organizacją (kolumna pierwsza) oraz określ (z perspektywy organizacji), jak oceniasz funkcjonowanie poniższych aspektów w Twojej firmie (kolumna druga).

Dokonując oceny, przyjmij, że: 0 oznacza "czynnik nie jest istotny / nie występuje", 1 – bardzo niski poziom, 2 – niski poziom, 3 – średni poziom, 4 – wysoki poziom, 5 – bardzo wysoki poziom.

ZABEZPIECZENIA ORGANIZACYJNE WPLYWAJĄCE NA ZAPEWNIENIE RELACJI WYGRANY-WYGRANY:	Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany (Wartość „0” - czynnik nie jest istotny)						Poziom funkcjonowania poniższych aspektów w Twojej organizacji (Wartość „0” - czynnik nie występuje)					
CZYNNIKI FORMALNE:	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5

Przejrzystość systemu wynagrodzeń												
Przejrzystość systemu premiowego												
Elastyczne podejście do form zatrudnienia												
Elastyczne podejście do czasu pracy												
Stale godziny rozpoczęcia i zakończenia pracy (sporadyczna praca w nadgodzinach)												
Proces wdrożenia pracownika w obowiązki												
Dostęp do benefitów												
Możliwość rozwoju												
Przejrzystość ścieżek karier, awansów												
Przejrzystość procedur i regulaminów organizacyjnych												
Przejrzystość zasad oceny pracowniczej												
Przejrzystość zapisów w umowach między pracownikiem a organizacją												
Przejrzystość w zakresie ustalenia uposażenia, m.in. wynagrodzenie, narzędzia pracy												
Przejrzystość w nazewnictwie stanowisk												
Przejrzystość w ramach podległości w organizacji, w tym raportowania do odpowiedniej osoby												
Dostępność precyzyjnych opisów stanowisk pracy, zawierających zakres odpowiedzialności												
Przejrzystość określona strategia organizacyjna												
Przejrzystość określona misja i wizja organizacji												

Inne (określ jakie)

3. Oceń proszę z **perspektywy menedżera** (przedstawiciela firmy), **jakie znaczenie** mają poniższe elementy nieformalne dla zbudowania relacji wygrany-wygrany pomiędzy pracownikiem a organizacją (kolumna pierwsza) oraz określ (z perspektywy organizacji), jak oceniasz funkcjonowanie poniższych aspektów w Twojej firmie (kolumna druga).

Dokonując oceny, przyjmij, że: 0 oznacza "czynnik nie jest istotny / nie występuje", 1 – bardzo niski poziom, 2 – niski poziom, 3 – średni poziom, 4 – wysoki poziom, 5 – bardzo wysoki poziom.

ZABEZPIECZENIA ORGANIZACYJNE WPLYWAJĄCE NA ZAPEWNIENIE RELACJI WYGRANY-WYGRANY:	Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany (Wartość „0” - czynnik nie jest istotny)						Poziom funkcjonowania poniższych aspektów w Twojej organizacji (Wartość „0” - czynnik nie występuje)					
	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
CZYNNIKI NIEFORMALNE:												
Przejrzystość określone normy kulturowe i etyczne w organizacji												
Określone kluczowe wartości organizacyjne												
Podejście zapewniające stabilność zatrudnienia												
Działania zapewniające wsparcie w obszarze work-life balance												

Udzielane wsparcie organizacyjne, np. w sytuacjach trudnych dla pracownika, również poza pracą												
Organizowane wydarzenia integracyjne												
Udział firmy w akcjach CSR (np. wolontariat, wsparcie fundacji)												

Inne (określ jakie)

4. Oceń proszę z perspektywy menedżera (przedstawiciela firmy), jakie znaczenie mają poniższe elementy związane z wykonywaną pracą dla zbudowania relacji wygrany-wygrany pomiędzy pracownikiem a organizacją (kolumna pierwsza) oraz określ (z perspektywy organizacji), jak oceniasz funkcjonowanie poniższych aspektów w Twojej firmie (kolumna druga).

Dokonując oceny, przyjmij, że 0: oznacza "czynnik nie jest istotny / nie występuje", 1 – bardzo niski poziom, 2 – niski poziom, 3 – średni poziom, 4 – wysoki poziom, 5 – bardzo wysoki poziom.

ZABEZPIECZENIA ORGANIZACYJNE WPLYWAJĄCE NA ZAPEWNIENIE RELACJI WYGRANY-WYGRANY:	Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany (Wartość „0” - czynnik nie jest istotny)						Poziom funkcjonowania poniższych aspektów w Twojej organizacji (Wartość „0” - czynnik nie występuje)					
CZYNNIKI ZWIĄZANE Z WYKONYWANĄ PRACĄ:	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Interesujące obszary/ projekty w ramach wykonywanych usług												
Zadania dopasowane do umiejętności pracowników												
Przejrzyste określony zakres zadań												
Przejrzystość zasad rozliczania zadań												
Zapewnienie przez organizację odpowiedniego sprzętu do pracy												
Dostęp do nowoczesnych technologii												
Elastyczne podejście do miejsca pracy (praca zdalna vs. praca w biurze)												
Łatwy dojazd do pracy												
Biuro zapewniające pokoje projektowe i własne biurko												
Biuro z przestrzenią open space												
Dostępność parkingu												

Inne (określ jakie)

5. Czy zgadzasz się z poniższymi stwierdzeniem:

Relacja pomiędzy mną a moimi pracownikami oparta jest na znanych stronom warunkach.

- Całkowicie się zgadzam
- Zgadzam się
- Częściowo się zgadzam, a częściowo nie
- Nie zgadzam się
- Całkowicie się nie zgadzam

6. Czy zgadzasz się z poniższymi stwierdzeniem:

Warunki dotyczące współpracy, które ustalam z pracownikami są wzajemnie respektowane.

- Całkowicie się zgadzam
- Zgadzam się
- Częściowo się zgadzam, a częściowo nie
- Nie zgadzam się

- Całkowicie się nie zgadzam

7. Czy zgadzasz się z poniższymi stwierdzeniem:

Relacja pomiędzy mną a moimi pracownikami jest to relacja dążąca do satysfakcji obydwu stron relacji pracownik-organizacja.

- Całkowicie się zgadzam
- Zgadzam się
- Częściowo się zgadzam, a częściowo nie
- Nie zgadzam się
- Całkowicie się nie zgadzam

8. Proszę wybrać jedną z poniższych odpowiedzi, która najlepiej charakteryzuje relacje w Twojej organizacji.

Uważam, iż moja relacja z firmą ma charakter:

- Wygrany-Wygrany, co oznacza, iż obie strony zyskują
- Wygrany-Przegraný, gdzie stroną wygrywającą jest pracodawca
- Wygrany-Przegraný, gdzie stroną wygrywającą jest pracownik
- Przegraný-Przegraný, co oznacza, iż obie strony tracą
- Mieszany, co oznacza, iż czasami firma zyskuje, czasami pracownik

9. Budowanie relacji pracownik-organizacja, w której każda ze stron miałaby poczucie wygrany-wygrany powinno rozpocząć się i być kształtowane na etapie:

- Selekcji i rekrutacji pracownika
- Negocjacji warunków płacowych i umownych
- Wdrożenia pracownika do organizacji
- Ustaleń pomiędzy menedżerem a pracownikiem co do warunków zatrudnienia, benefitów, ocen okresowych
- Na każdym etapie funkcjonowania pracownika w organizacji

10. Relacja pracownik-organizacja, w której każda ze stron miałaby poczucie wygrany-wygrany może mieć miejsce:

- W trakcie okresu zatrudnienia pracownika w organizacji
- W trakcie okresu zatrudnienia oraz po odejściu pracownika z organizacji

11. Kulturę organizacyjną w mojej firmie można opisać w przeważającej mierze jako:

- Pełną współpracy, zaangażowania, gdzie liderzy są doradcami mentorami. Jest to środowisko, gdzie niezwykle ważne jest komunikowanie się i rozwój.
- Pełną twórczości, innowacji, gdzie liderzy to wizjonerzy, innowatorzy, przedsiębiorcy. Jest to środowisko, gdzie kluczem do sukcesu jest innowacyjny produkt, a zmiana jest stałym składnikiem życia w organizacji.
- Środowisko sprawne biznesowo oparte na konsekwencji, niezmienności i kontroli, gdzie liderzy to koordynatorzy, obserwatorzy, organizatorzy.
- Pełną rywalizacji, nastawioną na osiągnięcie celów i zysku, gdzie liderzy to osoby nadzorujące, konkurujące na rynku i dostarczające produkt. Jest to środowisko, gdzie siły są skupione na dostarczeniu usług o odpowiedniej jakości klientowi.

Pytania metryczkowe.

12. Obszar dział:

- Techniczny (np. Software/ Solution Development)
- Nietechniczny (np. Administration / Operations / HR / Supporting / PMO / WFM / Accounting)

13. Staż pracy w obecnej firmie:

- Do 1 roku
- Powyżej 1 roku do 2 lat

- Powyżej 2 lat do 5 lat
- Powyżej 5 lat do 10 lat

14. Liczba pracowników zatrudnionych w twoim obecnym miejscu pracy:

- Do 100 osób
- Od 100 osób do 249 osób
- 250 osób lub więcej

15. Forma zatrudnienia:

- Umowa o pracę
- B2B
- Kontrakt menedżerski
- Umowa cywilnoprawna (dzieło, zlecenie)

16. Nazwa firmy (opcjonalnie):

.....

Załącznik nr 4 – Badania ilościowe – analiza statystyczna wyników z kwestionariuszy ankiet dla pracowników oraz menedżerów (reprezentantów organizacji)

Analiza statystyczna wyników ANKIET DLA PRACOWNIKÓW I MENEDŻERÓW

W celu porównania równoliczności grup, przeprowadzono testy zgodności χ^2 Pearsona. W celu porównania czynników najistotniejszych, zbadano, czy odsetek osób wskazujących najczęściej na ocenę 4 lub 5 jest istotnie większy od odsetka osób, które wskazały na ocenę niższą (pytania 1, 2, 3 z ankiet).

W celu zbadania zależności między dwoma zmiennymi porządkowymi przeprowadzono analizę korelacji rang Spearmana, natomiast zbadanie zależności między zmiennymi jakościowymi sprowadzało się do przeprowadzenia testu niezależności χ^2 Pearsona.

W celu porównania dwóch grup niezależnych wykorzystano test U Manna-Whitneya.

Analizy przeprowadzono z wykorzystaniem pakietu Statistica 13.3.

Za poziom istotności przyjęto $\alpha=0,05$.

W celu uporządkowania analiz statystycznych zadano szereg pytań badawczych, na które poszukiwano odpowiedzi w ramach poniższych wyników.

ANALIZA STATYSTYCZNA WYNIKÓW ANKIETY DLA PRACOWNIKÓW

Analizy wyników w pytaniach od 1 do 3 prezentują najistotniejsze czynniki dla zapewnienia relacji pracownik-organizacja w opiniach pracowników.

W ramach wyników do pytań 1, 2 oraz 3 skierowanych do pracowników wskazane wartości procentowe w poniższych opisach stanowią sumę osób odpowiadających 4 lub 5 na skali od 0 do 5, gdzie wynik 4 oznaczał wysoki poziom istotności dla zbudowania relacji wygrany-wygrany, a wynik 5 oznaczał bardzo wysoki poziom znaczenia dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany.

Pytanie 1a: Które czynniki z grupy elementów formalnych są najistotniejsze dla zbudowania relacji wygrany-wygrany?

Poniższe dane dotyczą odpowiedzi respondentów w ankiecie (załącznik nr 3) w pierwszym pytaniu w pierwszej kolumnie. Poniższe wyniki prezentują elementy ocenione najczęściej na 4 i 5.

Tabela 1. Czynniki z grupy elementów formalnych najistotniejsze dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany

	Ocena	Tabela licznosci		
		N	%	P
Wysokość wynagrodzenia	1	1	0,44	<0,001
	3	13	5,68	
	4	83	36,24	
	5	132	57,64	
Wysokość premii	0	21	9,17	0,324
	1	6	2,62	
	2	17	7,42	
	3	58	25,33	
	4	76	33,19	
	5	51	22,27	

Elastyczne podejście firmy do form zatrudnienia	0	4	1,75	<0,001
	1	4	1,75	
	2	11	4,80	
	3	40	17,47	
	4	84	36,68	
	5	86	37,55	
Elastyczne podejście firmy do czasu pracy	1	1	0,44	<0,001
	2	2	0,87	
	3	16	6,99	
	4	65	28,38	
	5	145	63,32	
Stale godziny rozpoczęcia i zakończenia pracy	0	20	8,73	0,424
	1	14	6,11	
	2	29	12,66	
	3	60	26,20	
	4	60	26,20	
	5	46	20,09	
Wdrożenie w obowiązki przez organizację	0	2	0,87	<0,001
	1	1	0,44	
	2	13	5,68	
	3	39	17,03	
	4	78	34,06	
	5	96	41,92	
Dostęp do benefitów	0	9	3,93	0,841
	1	9	3,93	
	2	31	13,54	
	3	67	29,26	
	4	73	31,88	
	5	40	17,47	
Możliwość rozwoju	0	1	0,44	<0,001
	2	2	0,87	
	3	20	8,73	
	4	70	30,57	
	5	136	59,39	
Przejrzystość ścieżek karier, awansów	0	4	1,75	<0,001
	1	3	1,31	
	2	9	3,93	
	3	51	22,27	
	4	73	31,88	
	5	89	38,86	
Przejrzystość procedur i regulaminów organizacyjnych	0	9	3,93	0,162
	1	9	3,93	
	2	20	8,73	
	3	60	26,20	
	4	86	37,55	
	5	45	19,65	

Przejrzystość zasad oceny pracowniczej	0	5	2,18	<0,001
	1	5	2,18	
	2	14	6,11	
	3	44	19,21	
	4	82	35,81	
	5	79	34,50	
Przejrzystość zapisów w umowach między pracownikiem a organizacją	0	2	0,87	<0,001
	1	3	1,31	
	2	6	2,62	
	3	34	14,85	
	4	75	32,75	
	5	109	47,60	
Przejrzystość w zakresie ustalenia uposażenia	0	1	0,44	<0,001
	1	3	1,31	
	2	6	2,62	
	3	28	12,23	
	4	91	39,74	
	5	100	43,67	
Przejrzystość w nazewnictwie stanowisk	0	15	6,55	<0,001*
	1	31	13,54	
	2	45	19,65	
	3	60	26,20	
	4	49	21,40	
	5	29	12,66	
Przejrzystość w ramach podległości w organizacji	0	5	2,18	0,009
	1	12	5,24	
	2	19	8,30	
	3	47	20,52	
	4	85	37,12	
	5	61	26,64	
Dostępność precyzyjnych opisów stanowisk pracy	0	4	1,75	0,689
	1	14	6,11	
	2	23	10,04	
	3	67	29,26	
	4	76	33,19	
	5	45	19,65	
Przejrzystość określona strategia organizacji	0	10	4,37	0,317
	1	18	7,86	
	2	28	12,23	
	3	71	31,00	
	4	61	26,64	
	5	41	17,90	
Przejrzystość określona misja i wizja organizacji	0	12	5,24	0,125
	1	22	9,61	
	2	28	12,23	
	3	71	31,00	

4	55	24,02
5	41	17,90

*odsetek niższych ocen istotnie statystycznie większy

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Przeprowadzona analiza wskazuje, że najistotniejsze czynniki dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany (elementy ocenione najczęściej na 4 i 5) to (przyjęto dla $p < 0,05$): wysokość wynagrodzenia (93,88%), elastyczne podejście firmy do czasu pracy (91,70%), możliwość rozwoju (89,96%), przejrzystość w zakresie ustalenia uposażenia (83,41%), przejrzystość zapisów w umowach między pracownikiem a organizacją (80,34%), elastyczne podejście firmy do form zatrudnienia (74,34%), wdrożenie w obowiązki przez organizację (75,98%), przejrzystość ścieżek karier, awansów (70,74%), przejrzystość zasad oceny pracowniczej (70,31%), przejrzystość w ramach podległości w organizacji (63,76%).

Dodatkowo istotnie większy odsetek nisko ocenił przejrzystość w nazewnictwie stanowisk. Jest to jednocześnie najniższej oceniany czynnik (tabela 1).

Pytanie 1b: Które czynniki z grupy elementów formalnych zostały ocenione najwyżej (w ramach których czynników poziom zadowolenia respondentów był wysoki i bardzo wysoki)?

Poniższe dane dotyczą odpowiedzi respondentów w ankiecie (załącznik nr 3) w pierwszym pytaniu w drugiej kolumnie. Poniższe wyniki prezentują elementy ocenione najczęściej na 4 i 5.

Tabela 2. Czynniki z grupy elementów formalnych ocenione najwyżej

	Ocena	Tabela licznosci		
		N	%	P
Wysokość wynagrodzenia	0	2	0,87	0,689
	1	6	2,62	
	2	21	9,17	
	3	82	35,81	
	4	92	40,17	
	5	26	11,35	
Wysokość premii	0	66	28,82	<0,001 *
	1	28	12,23	
	2	17	7,42	
	3	41	17,90	
	4	58	25,33	
	5	19	8,30	
Elastyczne podejście firmy do form zatrudnienia	0	12	5,24	<0,001
	1	2	0,87	
	2	6	2,62	
	3	18	7,86	
	4	60	26,20	
	5	13	57,21	
Elastyczne podejście firmy do czasu pracy	1	1	0,44	<0,001
	0	4	1,75	

	2	5	2,18	
	3	18	7,86	
	4	50	21,83	
	5	15	65,94	
		1		
Stale godziny rozpoczęcia i zakończenia pracy	0	29	12,66	0,027
	1	7	3,06	
	2	11	4,80	
	3	42	18,34	
	4	64	27,95	
	5	76	33,19	
Wdrożenie w obowiązki przez organizację	0	3	1,31	0,548
	1	8	3,49	
	2	28	12,23	
	3	63	27,51	
	4	79	34,50	
	5	48	20,96	
Dostęp do benefitów	0	16	6,99	0,679
	1	12	5,24	
	2	28	12,23	
	3	52	22,71	
	4	62	27,07	
	5	59	25,76	
Możliwość rozwoju	0	2	0,87	0,009
	1	7	3,06	
	2	21	9,17	
	3	54	23,58	
	4	76	33,19	
	5	69	30,13	
Przejrzystość ścieżek karier, awansów	0	15	6,55	0,025*
	1	21	9,17	
	2	26	11,35	
	3	75	32,75	
	4	61	26,64	
	5	31	13,54	
Przejrzystość procedur i regulaminów organizacyjnych	0	9	3,93	0,547
	1	9	3,93	
	2	29	12,66	
	3	55	24,02	
	4	89	38,86	
	5	38	16,59	
Przejrzystość zasad oceny pracowniczey	0	17	7,42	0,689
	1	17	7,42	
	2	22	9,61	
	3	63	27,51	
	4	68	29,69	

	5	42	18,34	
Przejrzystość zapisów w umowach między pracownikiem a organizacją	0	4	1,75	<0,001
	1	2	0,87	
	2	11	4,80	
	3	44	19,21	
	4	84	36,68	
	5	84	36,68	
Przejrzystość w zakresie ustalenia uposażenia	0	3	1,31	<0,001
	1	6	2,62	
	2	15	6,55	
	3	44	19,21	
	4	77	33,62	
	5	84	36,68	
Przejrzystość w nazewnictwie stanowisk	0	16	6,99	0,688
	1	9	3,93	
	2	29	12,66	
	3	61	26,64	
	4	72	31,44	
	5	42	18,34	
Przejrzystość w ramach podległości w organizacji	0	6	2,62	<0,001
	1	2	0,87	
	2	18	7,86	
	3	48	20,96	
	4	83	36,24	
	5	72	31,44	
Dostępność precyzyjnych opisów stanowisk pracy	0	16	6,99	0,688
	1	15	6,55	
	2	20	8,73	
	3	67	29,26	
	4	78	34,06	
	5	33	14,41	
Przejrzystość określona strategia organizacji	0	16	6,99	0,689
	1	12	5,24	
	2	24	10,48	
	3	65	28,38	
	4	61	26,64	
	5	51	22,27	
Przejrzystość określona misja i wizja organizacji	0	16	6,99	0,678
	1	12	5,24	
	2	25	10,92	
	3	57	24,89	
	4	64	27,95	
	5	55	24,02	

*odsetek niższych ocen istotnie statystycznie większy

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Przeprowadzona analiza wskazuje, że czynniki z grupy elementów formalnych, które zostały ocenione najwyżej (elementy ocenione najczęściej na 4 i 5) to (przyjęto dla $p < 0,05$): elastyczne podejście firmy do czasu pracy (87,77%) elastyczne podejście firmy do form zatrudnienia (83,41%), przejrzystość zapisów w umowach między pracownikiem a organizacją (73,36%), przejrzystość w zakresie ustalenia uposażenia (70,31%), stałe godziny rozpoczęcia i zakończenia pracy (61,13%), możliwość rozwoju (63,32%), przejrzystość w ramach podległości w organizacji (67,69%).

Dodatkowo istotnie większy odsetek nisko ocenił wysokość premii oraz przejrzystość ścieżek karier, awansów (tabela 2).

Pytanie 2a: Które czynniki z grupy elementów nieformalnych są najistotniejsze dla zapewnienie relacji wygrany-wygrany?

Poniższe dane dotyczą odpowiedzi respondentów w ankiecie w drugim pytaniu w pierwszej kolumnie. Poniższe wyniki prezentują elementy ocenione najczęściej na 4 i 5.

Tabela 3. Czynniki z grupy elementów nieformalnych najistotniejsze dla zapewnienie relacji wygrany-wygrany

	Ocena	Tabela licznosci		
		N	%	P
Przestrzeganie przez organizację norm kulturowych i etycznych	0	6	2,62	<0,001
	1	11	4,80	
	2	7	3,06	
	3	35	15,28	
	4	79	34,50	
	5	91	39,74	
Działanie firmy zgodne z przyjętymi przez nią wartościami organizacyjnymi	0	6	2,62	<0,001
	1	3	1,31	
	2	11	4,80	
	3	48	20,96	
	4	81	35,37	
	5	80	34,93	
Zapewnienie poczucia stabilności zatrudnienia przez organizację	0	1	0,44	<0,001
	1	3	1,31	
	2	4	1,75	
	3	4	1,75	
	4	68	29,69	
	5	149	65,07	
Zapewnianie działań wspierających work-life balance przez organizację	0	5	2,18	<0,001
	1	8	3,49	
	2	9	3,93	
	3	34	14,85	
	4	81	35,37	
	5	92	40,17	
Udzielane wsparcie organizacyjne	0	10	4,37	<0,001
	1	5	2,18	

	2	13	5,68	
	3	38	16,59	
	4	92	40,17	
	5	71	31,00	
Organizowane wydarzenia integracyjne	0	8	3,49	0,588
	1	13	5,68	
	2	23	10,04	
	3	57	24,89	
	4	82	35,81	
	5	46	20,09	
Udział firmy w akcjach CSR	0	27	11,79	<0,001*
	1	19	8,30	
	2	48	20,96	
	3	70	30,57	
	4	47	20,52	
	5	18	7,86	
Dostępność przełożonego	0	3	1,31	<0,001
	1	5	2,18	
	2	9	3,93	
	3	34	14,85	
	4	91	39,74	
	5	87	37,99	
Transparentność i uczciwość działań organizacji	0	3	1,31	<0,001
	1	5	2,18	
	2	6	2,62	
	3	33	14,41	
	4	79	34,50	
	5	103	44,98	
Okazywanie wzajemnego szacunku w relacji pomiędzy pracownikiem a menedżerem	1	1	0,44	<0,001
	2	5	2,18	
	3	12	5,24	
	4	52	22,71	
	5	159	69,43	
Szczerość w komunikacji pomiędzy pracownikiem a menedżerem	2	5	2,18	<0,001
	3	13	5,68	
	4	58	25,33	
	5	153	66,81	
Przejrzystość komunikatów przekazywanych w organizacji	0	3	1,31	<0,001
	1	2	0,87	
	2	10	4,37	
	3	29	12,66	
	4	89	38,86	
	5	96	41,92	
Przekazywanie wzajemnie feedbacku między pracownikiem a menedżerem	0	2	0,87	<0,001
	1	2	0,87	
	2	4	1,75	

	3	19	8,30	
	4	92	40,17	
	5	110	48,03	
Respektowanie wzajemnych oczekiwań	0	2	0,87	<0,001
	1	2	0,87	
	2	6	2,62	
	3	21	9,17	
	4	91	39,74	
	5	107	46,72	
Udzielanie wyrazów uznania, docenienia przez przełożonego	0	6	2,62	<0,001
	1	6	2,62	
	2	12	5,24	
	3	32	13,97	
	4	91	39,74	
	5	82	35,81	
Wzajemne pozytywne nastawienie w relacji pracownik-pracodawca	0	4	1,75	<0,001
	1	7	3,06	
	2	14	6,11	
	3	50	21,83	
	4	95	41,48	
	5	59	25,76	
Działanie organizacji zapewniające wsparcie w rozwiązywaniu konfliktów	0	1	0,44	<0,001
	1	4	1,75	
	2	4	1,75	
	3	18	7,86	
	4	91	39,74	
	5	111	48,47	
Przekazywanie wiedzy w ramach organizacji	0	3	1,31	<0,001
	1	5	2,18	
	2	10	4,37	
	3	42	18,34	
	4	87	37,99	
	5	82	35,81	
Pozytywna atmosfera pracy, w tym relacje międzyludzkie w pracy	1	1	0,44	<0,001
	2	2	0,87	
	3	15	6,55	
	4	60	26,20	
	5	151	65,94	
Udzielane wzajemne wsparcie i współpraca w ramach zespołów	0	1	0,44	<0,001
	1	3	1,31	
	3	22	9,61	
	4	84	36,68	
	5	119	51,97	
Działanie nastawione na osiągnięcie wspólnych celów w organizacji	0	5	2,18	<0,001
	1	4	1,75	
	2	15	6,55	

	3	51	22,27	
	4	70	30,57	
	5	84	36,68	
Danie pracownikom przestrzeni do samodzielności w działaniu	0	1	0,44	<0,001
	1	3	1,31	
	2	5	2,18	
	3	37	16,16	
	4	95	41,48	
	5	88	38,43	
Danie pracownikom przestrzeni na popełnianie błędów	0	2	0,87	<0,001
	1	3	1,31	
	2	10	4,37	
	3	34	14,85	
	4	90	39,30	
	5	90	39,30	

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analiza wskazuje, że wszystkie czynniki za wyjątkiem organizowania wydarzeń integracyjnych, w przypadku którego 55,90% badanych oceniło na 4 lub 5 oraz udziału firmy w akcjach CSR (28,38% badanych oceniło na 4 lub 5) były oceniane najwyżej przez co najmniej około 70% badanych.

Najwyżej oceniano zapewnienie poczucia stabilności zatrudnienia przez organizację (94,76%), szczerść w komunikacji pomiędzy pracownikiem a menedżerem (92,14%), pozytywną atmosferę pracy, w tym relacje międzyludzkie w pracy (92,14%) (tabela 3).

Pytanie 2b: Które czynniki z grupy elementów nieformalnych zostały ocenione najwyżej (w ramach których czynników poziom zadowolenia respondentów był wysoki i bardzo wysoki)?

Poniższe dane dotyczą odpowiedzi respondentów w ankiecie w drugim pytaniu w drugiej kolumnie. Poniższe wyniki prezentują elementy ocenione najczęściej na 4 i 5.

Tabela 4. Czynniki z grupy elementów nieformalnych ocenione najwyżej

	Ocena	Tabela licznosci		
		N	%	P
Przestrzeganie przez organizację norm kulturowych i etycznych	0	8	3,49345	<0,001
	1	2	0,87336	
	2	4	1,74672	
	3	28	12,22707	
	4	69	30,13100	
	5	118	51,52838	
Działanie firmy zgodne z przyjętymi przez nią wartościami organizacyjnymi	0	8	3,49345	<0,001
	1	5	2,18341	
	2	7	3,05677	
	3	37	16,15721	
	4	86	37,55459	

	5	86	37,55459	
Zapewnienie poczucia stabilności zatrudnienia przez organizację	0	3	1,31004	<0,001
	1	4	1,74672	
	2	8	3,49345	
	3	16	6,98690	
	4	85	37,11790	
	5	113	49,34498	
Zapewnianie działań wspierających work-life balance przez organizację	0	7	3,05677	<0,001
	1	5	2,18341	
	2	21	9,17031	
	3	43	18,77729	
	4	84	36,68122	
	5	69	30,13100	
Udzielane wsparcie organizacyjne	0	26	11,35371	0,009
	1	4	1,74672	
	2	15	6,55022	
	3	40	17,46725	
	4	82	35,80786	
	5	62	27,07424	
Organizowane wydarzenia integracyjne	0	17	7,42358	0,027
	1	11	4,80349	
	2	17	7,42358	
	3	45	19,65066	
	4	81	35,37118	
	5	58	25,32751	
Udział firmy w akcjach CSR	0	30	13,10044	0,162
	1	10	4,36681	
	2	16	6,98690	
	3	42	18,34061	
	4	70	30,56769	
	5	61	26,63755	
Dostępność przełożonego	0	6	2,62009	<0,001
	1	5	2,18341	
	2	17	7,42358	
	3	43	18,77729	
	4	65	28,38428	
	5	93	40,61135	
Transparentność i uczciwość działań organizacji	0	3	1,31004	<0,001
	1	3	1,31004	
	2	11	4,80349	
	3	40	17,46725	
	4	78	34,06114	
	5	94	41,04803	
Okazywanie wzajemnego szacunku w relacji pomiędzy pracownikiem a menedżerem	0	1	0,43668	<0,001
	1	4	1,74672	
	2	5	2,18341	

	3	14	6,11354	
	4	67	29,25764	
	5	138	60,26201	
Szczerość w komunikacji pomiędzy pracownikiem a menedżerem	0	2	0,87336	<0,001
	1	3	1,31004	
	2	8	3,49345	
	3	28	12,22707	
	4	75	32,75109	
	5	113	49,34498	
Przejrzystość komunikatów przekazywanych w organizacji	0	3	1,31004	<0,001
	1	3	1,31004	
	2	9	3,93013	
	3	59	25,76419	
	4	89	38,86463	
	5	66	28,82096	
Przekazywanie wzajemnie feedbacku między pracownikiem a menedżerem	0	7	3,05677	0,012
	1	10	4,36681	
	2	13	5,67686	
	3	54	23,58079	
	4	83	36,24454	
	5	62	27,07424	
Respektowanie wzajemnych oczekiwań	0	6	2,62009	<0,001
	1	3	1,31004	
	2	11	4,80349	
	3	45	19,65066	
	4	98	42,79476	
	5	66	28,82096	
Udzielanie wyrazów uznania, docenienia przez przełożonego	0	12	5,24017	0,027
	1	7	3,05677	
	2	16	6,98690	
	3	54	23,58079	
	4	73	31,87773	
	5	67	29,25764	
Wzajemne pozytywne nastawienie w relacji pracownik-pracodawca	0	21	9,17031	0,196
	1	4	1,74672	
	2	17	7,42358	
	3	54	23,58079	
	4	81	35,37118	
	5	52	22,70742	
Działanie organizacji zapewniające wsparcie w rozwiązywaniu konfliktów	0	2	0,87336	<0,001
	1	2	0,87336	
	2	4	1,74672	
	3	29	12,66376	
	4	90	39,30131	
	5	102	44,54148	
Przekazywanie wiedzy w ramach organizacji	0	8	3,49345	0,197

	1	12	5,24017	
	2	29	12,66376	
	3	46	20,08734	
	4	79	34,49782	
	5	55	24,01747	
Pozytywna atmosfera pracy, w tym relacje międzyludzkie w pracy	0	2	0,87336	<0,001
	1	1	0,43668	
	2	3	1,31004	
	3	21	9,17031	
	4	76	33,18777	
	5	126	55,02183	
Udzielane wzajemne wsparcie i współpraca w ramach zespołów	0	2	0,87336	<0,001
	1	2	0,87336	
	2	11	4,80349	
	3	31	13,53712	
	4	86	37,55459	
	5	97	42,35808	
Działanie nastawione na osiągnięcie wspólnych celów w organizacji	0	9	3,93013	0,013
	1	2	0,87336	
	2	11	4,80349	
	3	61	26,63755	
	4	87	37,99127	
	5	59	25,76419	
Danie pracownikom przestrzeni do samodzielności w działaniu	0	4	1,74672	<0,001
	1	1	0,43668	
	2	6	2,62009	
	3	33	14,41048	
	4	76	33,18777	
	5	109	47,59825	
Danie pracownikom przestrzeni na popelnianie błędów	0	4	1,74672	<0,001
	1	3	1,31004	
	2	16	6,98690	
	3	38	16,59389	
	4	83	36,24454	
	5	85	37,11790	

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analiza wskazuje, że wszystkie czynniki za wyjątkiem działanie organizacji zapewniające wsparcie w rozwiązywaniu konfliktów (58,08% badanych oceniło na 4 lub 5), przekazywania wiedzy w ramach organizacji (58,52%) oraz udziału firmy w akcjach CSR (57,21% badanych oceniło na 4 lub 5) były oceniane najwyżej przez co najmniej około 65% badanych.

Pytanie 3a: Które czynniki z grupy elementów związanych z wykonywaną pracą są najistotniejsze dla zapewnienia relacji wygrany-wygany?

Poniższe dane dotyczą odpowiedzi respondentów w ankiecie w trzecim pytaniu w pierwszej kolumnie. Poniższe wyniki prezentują elementy ocenione najczęściej na 4 i 5.

Tabela 5. Czynniki z grupy elementów związanych z wykonywaną pracą są najistotniejsze dla zapewnienie relacji wygrany-wygarny

	Ocena	Tabela licznosci		
		<i>N</i>	%	<i>P</i>
Interesujące obszary/ projekty w ramach wykonywanych zadań	0	2	0,87	<0,001
	1	2	0,87	
	2	6	2,62	
	3	22	9,61	
	4	91	39,74	
	5	106	46,29	
Zadania dopasowane do umiejętności	0	4	1,75	<0,001
	1	3	1,31	
	2	4	1,75	
	3	32	13,97	
	4	90	39,30	
	5	96	41,92	
Przejrzystość zasad rozliczania zadań	0	3	1,31	<0,001
	1	1	0,44	
	2	4	1,75	
	3	29	12,66	
	4	83	36,24	
	5	109	47,60	
Zapewnienie przez organizację odpowiedniego sprzętu do pracy	0	2	0,87	<0,001
	2	3	1,31	
	3	12	5,24	
	4	77	33,62	
	5	135	58,95	
Dostęp do nowoczesnych technologii	0	3	1,31	<0,001
	1	1	0,44	
	2	6	2,62	
	3	41	17,90	
	4	89	38,86	
	5	89	38,86	
Elastyczne podejście do miejsca pracy	0	1	0,44	<0,001
	1	1	0,44	
	2	4	1,75	
	3	12	5,24	
	4	52	22,71	
	5	159	69,43	
Łatwy dojazd do pracy	0	18	7,86	0,317
	1	10	4,37	
	2	20	8,73	
	3	56	24,45	
	4	57	24,89	
	5	68	29,69	
	0	15	6,55	0,001

Biuro zapewniające pokoje projektowe i własne biurko	1	5	2,18	
	2	17	7,42	
	3	41	17,90	
	4	76	33,19	
	5	75	32,75	
Biuro z przestrzenią open space	0	59	25,76	<0,001*
	1	48	20,96	
	2	35	15,28	
	3	53	23,14	
	4	23	10,04	
Dostępność parkingu	5	11	4,80	
	0	21	9,17	0,162
	1	15	6,55	
	2	21	9,17	
	3	40	17,47	
	4	60	26,20	
	5	72	31,44	

*odsetek niższych ocen istotnie statystycznie większy

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analiza wskazuje, że wszystkie czynniki za wyjątkiem elementu łatwy dojazd do pracy (54,59% badanych oceniło na 4 lub 5), oraz dostępność parkingu (57,64% badanych oceniło na 4 lub 5) były oceniane najwyżej przez co najmniej około 65% badanych. Dodatkowo czynnik biuro z przestrzenią open space był oceniany nisko przez istotną statystycznie większość osób badanych (14,85% badanych oceniło na 4 lub 5).

Najwyżej oceniano zapewnienie przez organizację odpowiedniego sprzętu do pracy (92,58% badanych oceniło na 4 lub 5) oraz elastyczne podejście do miejsca pracy (92,14% badanych oceniło na 4 lub 5).

Pytanie 3b: Które czynniki z grupy elementów związanych z wykonywaną pracą zostały ocenione najwyżej (w ramach których czynników poziom zadowolenia respondentów był wysoki i bardzo wysoki)?

Poniższe dane dotyczą odpowiedzi respondentów w ankiecie w trzecim pytaniu w drugiej kolumnie. Poniższe wyniki prezentują elementy ocenione najczęściej na 4 i 5.

Tabela 6. Czynniki z grupy elementów związanych z wykonywaną pracą zostały ocenione najwyżej

	Ocena	Tabela licznosci		P
		N	%	
Interesujące obszary/ projekty w ramach wykonywanych zadań	0	3	1,31	0,016
	1	6	2,62	
	2	15	6,55	
	3	64	27,95	
	4	74	32,31	
	5	67	29,26	

Zadania dopasowane do umiejętności	0	5	2,18	<0,001
	1	7	3,06	
	2	8	3,49	
	3	53	23,14	
	4	85	37,12	
	5	71	31,00	
Przejrzystość zasad rozliczania zadań	0	5	2,18	<0,001
	1	8	3,49	
	2	17	7,42	
	3	34	14,85	
	4	87	37,99	
	5	78	34,06	
Zapewnienie przez organizację odpowiedniego sprzętu do pracy	0	2	0,87	0,045*
	1	4	1,75	
	2	9	3,93	
	3	30	13,10	
	4	61	26,64	
	5	123	53,71	
Dostęp do nowoczesnych technologii	0	3	1,31	<0,001
	1	7	3,06	
	2	10	4,37	
	3	50	21,83	
	4	79	34,50	
	5	80	34,93	
Elastyczne podejście do miejsca pracy	0	1	0,44	<0,001
	1	1	0,44	
	2	2	0,87	
	3	9	3,93	
	4	37	16,16	
	5	179	78,17	
Łatwy dojazd do pracy	0	31	13,54	0,011
	1	5	2,18	
	2	11	4,80	
	3	39	17,03	
	4	57	24,89	
	5	86	37,55	
Biuro zapewniające pokoje projektowe i własne biurko	0	34	14,85	0,001
	1	4	1,75	
	2	7	3,06	
	3	32	13,97	
	4	54	23,58	
	5	98	42,79	
Biuro z przestrzenią open space	0	89	38,86	0,042*
	1	12	5,24	
	2	13	5,68	
	3	30	13,10	

	4	26	11,35	
	5	59	25,76	
Dostępność parkingu	0	48	20,96	0,546
	1	20	8,73	
	2	25	10,92	
	3	28	12,23	
	4	44	19,21	
	5	64	27,95	

*odsetek niższych ocen istotnie statystycznie większy

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analiza wskazuje, że wszystkie czynniki za wyjątkiem elementu dostępność parkingu (47,16% badanych oceniło na 4 lub 5) były oceniane najwyżej przez co najmniej około 62% badanych. Dodatkowo czynnik biuro z przestrzenią open space był oceniany nisko przez istotną statystycznie większość osób badanych (37,12% badanych oceniło na 4 lub 5).

Najwyżej oceniano elastyczne podejście do miejsca pracy (94,33% badanych oceniło na 4 lub 5).

Pytanie 4: Czy istnieje różnica pomiędzy elementami najistotniejszymi dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany (Pytanie 1, 2 i 3 w ankiecie dla pracownika, kolumna pierwsza. Elementy ocenione najczęściej na 4 i 5)) dla działów technicznych i nietechnicznych (Pytanie 13 w ankiecie dla pracowników)?

Tabela 7. Czynniki z grupy elementów formalnych

Zmienna	Techniczny			nietechniczny			Mann-Whitney	
	M	Me	SD	M	Me	SD	Z	P
Wysokość wynagrodzenia - wygrany-wygrany	4,51	5,00	0,65	4,50	5,00	0,65	0,07	0,947
Elastyczne podejście firmy do form zatrudnienia - wygrany-wygrany	3,99	4,00	1,04	3,97	4,00	1,18	-0,28	0,777
Elastyczne podejście firmy do czasu pracy - wygrany-wygrany	4,50	5,00	0,71	4,61	5,00	0,70	-1,23	0,218
Wdrożenie w obowiązki przez organizację - wygrany-wygrany	3,97	4,00	1,04	4,34	5,00	0,85	-2,51	0,012*
Możliwość rozwoju - wygrany-wygrany	4,42	5,00	0,80	4,58	5,00	0,64	-1,22	0,223
Przejrzystość procedur i regulaminów organizacyjnych - wygrany-wygrany	3,37	4,00	1,31	3,72	4,00	1,03	-1,58	0,115
Przejrzystość zasad oceny pracowniczej - wygrany-wygrany	3,84	4,00	1,20	3,96	4,00	1,04	-0,41	0,680
Przejrzystość zapisów w umowach między pracownikiem a organizacją - wygrany-wygrany	4,19	4,00	1,05	4,23	4,00	0,80	0,37	0,714
Przejrzystość w zakresie ustalenia uposażenia - wygrany-wygrany	4,16	4,00	0,97	4,30	4,00	0,74	-0,54	0,592
Przejrzystość w ramach podległości w organizacji - wygrany-wygrany	3,52	4,00	1,30	3,92	4,00	1,02	-1,90	0,057

*oznaczono istotne statystycznie dodatnie korelacje na $p < 0,05$ (obustronnie)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analiza wskazuje na istotne statystycznie różnice między pracownikami technicznymi i nietechnicznymi w zakresie zmiennej wdrożenie w obowiązki przez organizację ($Z=-2,15$; $p=0,012$). Pracownicy nietechniczni istotnie wyżej oceniali czynnik ($M=3,97$; $Me=4$; $SD=1,04$) w porównaniu z nietechnicznymi ($M=4,34$; $Me=5$; $SD=0,85$) (tabela. 10).

Tabela 8. Czynniki z grupy elementów nieformalnych

Zmienna	Techniczny			Nietechniczny			Mann-Whitney	
	M	Me	SD	M	Me	SD	Z	P
Przestrzeganie przez organizację norm kulturowych i etycznych - wygrany-wygrany	3,73	4,00	1,30	4,36	5,00	0,97	-3,88	<0,001
Działanie firmy zgodne z przyjętymi przez nią wartościami organizacyjnymi - wygrany-wygrany	3,74	4,00	1,17	4,24	4,00	0,96	-3,36	0,001
Zapewnienie poczucia stabilności zatrudnienia przez organizację - wygrany-wygrany	4,46	5,00	0,91	4,72	5,00	0,45	-1,45	0,146
Zapewnianie działań wspierających work-life balance przez organizację - wygrany-wygrany	3,81	4,00	1,25	4,35	5,00	0,88	-3,13	0,002
Udzielane wsparcie organizacyjne-wygrany-wygrany)	3,61	4,00	1,35	4,18	4,00	0,90	-2,87	0,004
Dostępność przełożonego - wygrany-wygrany	3,90	4,00	1,08	4,31	5,00	0,92	-2,96	0,003
Transparentność i uczciwość działań organizacji - wygrany-wygrany	4,05	4,00	1,02	4,31	5,00	1,07	-2,32	0,021
Okazywanie wzajemnego szacunku w relacji pomiędzy pracownikiem a menedżerem - wygrany-wygrany	4,50	5,00	0,78	4,76	5,00	0,57	-2,15	0,032
Szczerość w komunikacji pomiędzy pracownikiem a menedżerem - wygrany-wygrany	4,56	5,00	0,69	4,58	5,00	0,72	-0,33	0,743
Przejrzystość komunikatów przekazywanych w organizacji - wygrany-wygrany	4,03	4,00	1,06	4,34	4,00	0,82	-1,87	0,061
Przekazywanie wzajemnie feedbacku między pracownikiem a menedżerem - wygrany-wygrany	4,23	4,00	0,95	4,46	5,00	0,67	-1,45	0,146
Respektowanie wzajemnych oczekiwań - wygrany-wygrany	4,25	4,00	0,91	4,30	4,00	0,90	-0,43	0,668
Udzielanie wyrazów uznania, docenienia przez przełożonego - wygrany-wygrany	3,73	4,00	1,27	4,35	4,00	0,77	-3,50	<0,001
Działanie organizacji zapewniające wsparcie w rozwiązywaniu konfliktów - wygrany-wygrany	3,63	4,00	1,19	4,01	4,00	0,85	-2,06	0,040
Wzajemne pozytywne nastawienie w relacji pracownik-pracodawca - wygrany-wygrany	4,25	4,00	0,90	4,42	5,00	0,83	-1,52	0,127
Przekazywanie wiedzy w ramach organizacji, zbudowane w tym zakresie programy - wygrany-wygrany	3,90	4,00	1,11	4,12	4,00	0,94	-1,31	0,190
Pozytywna atmosfera pracy, w tym relacje międzyludzkie w pracy - wygrany-wygrany	4,53	5,00	0,71	4,64	5,00	0,67	-0,94	0,346

Udzielane wzajemne wsparcie i współpraca w ramach zespołów - wygrany-wygrany	4,35	5,00	0,84	4,39	5,00	0,79	-0,28	0,783
Działanie nastawione na osiąganie wspólnych celów w organizacji - wygrany-wygrany	3,72	4,00	1,21	4,19	4,00	0,99	-2,81	0,005
Danie pracownikom przestrzeni do samodzielności w działaniu - wygrany-wygrany	4,02	4,00	0,94	4,34	4,00	0,78	-2,39	0,017
Danie pracownikom przestrzeni na popelnianie błędów - wygrany-wygrany	4,03	4,00	1,03	4,20	4,00	0,89	-1,07	0,287

*oznaczono istotne statystycznie dodatnie korelacje na $p < 0,05$ (obustronnie)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analiza wskazuje na istotne statystycznie różnice między pracownikami technicznymi i nietechnicznymi w zakresie oznaczonych zmiennych ($p < 0,05$). Pracownicy nietechniczni osiągnęli istotnie statystycznie wyższe wyniki.

Tabela 9. Czynniki z grupy elementów związanych z wykonywaną pracą

Zmienna	Techniczny			Nietechniczny			Mann-Whitney	
	M	Me	SD	M	Me	SD	Z	P
Interesujące obszary/ projekty w ramach wykonywanych zadań - wygrany-wygrany	4,28	4,00	0,84	4,19	4,00	1,03	0,29	0,772
Zadania dopasowane do umiejętności - wygrany-wygrany	4,13	4,00	0,98	4,15	4,00	1,07	-0,44	0,664
Przejrzystość zasad rozliczania zadań - wygrany-wygrany	4,23	4,00	0,90	4,28	5,00	0,99	-0,75	0,454
Zapewnienie przez organizację odpowiedniego sprzętu do pracy - wygrany-wygrany	4,44	5,00	0,86	4,55	5,00	0,58	-0,35	0,727
Dostęp do nowoczesnych technologii - wygrany-wygrany	4,06	4,00	0,96	4,16	4,00	0,95	-0,81	0,421
Elastyczne podejście do miejsca pracy - wygrany-wygrany	4,51	5,00	0,79	4,72	5,00	0,71	-1,76	0,078
Biuro zapewniające pokoje projektowe i własne biurko - wygrany-wygrany	3,66	4,00	1,40	3,70	4,00	1,40	-0,22	0,827
Biuro z przestrzenią open space - wygrany-wygrany	1,80	2,00	1,52	1,96	2,00	1,51	-0,76	0,449

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analiza wskazuje na brak istotnych statystycznie różnic między pracownikami technicznymi i nietechnicznymi w zakresie oznaczonych zmiennych ($p > 0,05$).

Pytanie 5: Czy istnieje różnica pomiędzy elementami ocenianymi na wysokim poziomie satysfakcji (Pytanie 1, 2 i 3 w ankiecie dla pracownika, kolumna druga. Elementy ocenione najczęściej na 4 i 5)) dla działów technicznych i nietechnicznych (Pytanie 13 w ankiecie dla pracowników)?

Tabela 10. Czynniki z grupy elementów formalnych

Zmienna	Techniczny	nietechniczny	Mann-Whitney
---------	------------	---------------	--------------

	M	Me	SD	M	Me	SD	Z	P
Wysokość premii - poziom zadowolenia	2,02	2,00	1,80	2,69	3,00	1,67	-2,58	0,010
Elastyczne podejście firmy do form zatrudnienia - poziom zadowolenia	4,13	5,00	1,32	4,36	5,00	1,19	-1,58	0,113
Elastyczne podejście firmy do czasu pracy - poziom zadowolenia	4,43	5,00	0,99	4,50	5,00	0,93	-0,49	0,627
Stale godziny rozpoczęcia i zakończenia pracy (sporadyczna praca w nadgodzinach) - poziom zadowolenia	3,43	4,00	1,69	3,51	4,00	1,56	-0,04	0,969
Możliwość rozwoju - poziom zadowolenia	3,79	4,00	1,10	3,69	4,00	1,17	0,55	0,581
Przejrzystość ścieżek karier, awansów - poziom zadowolenia	3,10	3,00	1,45	2,93	3,00	1,20	1,36	0,175
Przejrzystość zapisów w umowach między pracownikiem a organizacją - poziom zadowolenia	3,97	4,00	1,10	4,00	4,00	0,97	0,22	0,827
Przejrzystość w zakresie ustalenia uposażenia - poziom zadowolenia	3,91	4,00	1,18	3,92	4,00	1,00	0,43	0,664
Przejrzystość w ramach podległości w organizacji - poziom zadowolenia	3,81	4,00	1,21	3,84	4,00	1,01	0,30	0,760

*oznaczono istotne statystycznie dodatnie korelacje na $p < 0,05$ (obustronnie)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analiza wskazuje na istotne statystycznie różnice między pracownikami technicznymi i nietechnicznymi w zakresie oznaczonych zmiennych ($p < 0,05$). Pracownicy nietechniczni osiągnęli istotnie statystycznie wyższe wyniki w zakresie zadowolenia z premii.

Tabela 11. Czynniki z grupy elementów nieformalnych

Zmienna	Techniczny			nietechniczny			Mann-Whitney	
	M	Me	SD	M	Me	SD	Z	P
Przestrzeganie przez organizację norm kulturowych i etycznych - poziom zadowolenia	4,12	4,00	1,24	4,35	5,00	0,90	-0,89	0,376
Działanie firmy zgodne z przyjętymi przez nią wartościami organizacyjnymi - poziom zadowolenia	3,88	4,00	1,25	4,08	4,00	1,06	-0,86	0,392
Zapewnienie poczucia stabilności zatrudnienia przez organizację - poziom zadowolenia	4,20	4,00	1,10	4,35	4,50	0,77	-0,32	0,749
Zapewnianie działań wspierających work-life balance przez organizację - poziom zadowolenia	3,74	4,00	1,21	3,74	4,00	1,25	-0,09	0,931
Udzielane wsparcie organizacyjne - poziom zadowolenia	3,34	4,00	1,66	3,72	4,00	1,27	-1,14	0,256
Organizowane wydarzenia integracyjne - poziom zadowolenia	3,50	4,00	1,50	3,41	4,00	1,34	0,98	0,326

Dostępność przełożonego - poziom zadowolenia	3,90	4,00	1,26	3,89	4,00	1,17	0,32	0,747
Transparentność i uczciwość działań organizacji - poziom zadowolenia	4,02	4,00	1,07	4,11	4,00	1,03	-0,56	0,578
Okazywanie wzajemnego szacunku w relacji pomiędzy pracownikiem a menedżerem - poziom zadowolenia	4,44	5,00	0,86	4,41	5,00	0,96	-0,23	0,820
Szczerość w komunikacji pomiędzy pracownikiem a menedżerem - poziom zadowolenia	4,22	4,00	1,00	4,24	5,00	0,96	-0,19	0,846
Przejrzystość komunikatów przekazywanych w organizacji - poziom zadowolenia	3,92	4,00	0,96	3,73	4,00	1,09	1,19	0,234
Przekazywanie wzajemnie feedbacku między pracownikiem a menedżerem - poziom zadowolenia	3,70	4,00	1,24	3,59	4,00	1,20	0,84	0,399
Respektowanie wzajemnych oczekiwań - poziom zadowolenia	3,87	4,00	1,11	3,81	4,00	1,07	0,58	0,564
Udzielanie wyrazów uznania, docenienia przez przełożonego - poziom zadowolenia	3,57	4,00	1,36	3,70	4,00	1,28	-0,58	0,560
Wzajemne pozytywne nastawienie w relacji pracownik-pracodawca - poziom zadowolenia	4,25	4,00	0,86	4,18	4,00	0,98	0,24	0,814
Pozytywna atmosfera pracy, w tym relacje międzyludzkie w pracy - poziom zadowolenia	4,43	5,00	0,80	4,28	5,00	0,96	0,93	0,352
Udzielane wzajemne wsparcie i współpraca w ramach zespołów - poziom zadowolenia	4,19	4,00	0,97	4,00	4,00	0,99	1,59	0,111
Działanie nastawione na osiąganie wspólnych celów w organizacji - poziom zadowolenia	3,72	4,00	1,16	3,70	4,00	1,17	0,10	0,921
Danie pracownikom przestrzeni do samodzielności w działaniu - poziom zadowolenia	4,17	4,00	1,05	4,26	4,00	0,91	-0,29	0,772
Danie pracownikom przestrzeni na popelnianie błędów - poziom zadowolenia	3,98	4,00	1,13	3,91	4,00	1,06	0,73	0,468

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analiza wskazuje na brak istotnych statystycznie różnic między pracownikami technicznymi i nietechnicznymi w zakresie oznaczonych zmiennych ($p > 0,05$).

Tabela 12. Czynniki z grupy elementów związanych z wykonywaną pracą

Zmienna	Techniczny			Nietechniczny			Mann-Whitney	
	M	Me	SD	M	Me	SD	Z	P
Interesujące obszary/ projekty w ramach wykonywanych zadań - poziom zadowolenia	3,78	4,00	1,05	3,69	4,00	1,22	0,19	0,847

Zadania dopasowane do umiejętności - poziom zadowolenia	3,88	4,00	1,13	3,73	4,00	1,14	1,02	0,307
Przejrzystość zasad rozliczania zadań - poziom zadowolenia	3,94	4,00	1,17	3,68	4,00	1,24	1,62	0,106
Dostęp do nowoczesnych technologii - poziom zadowolenia	3,86	4,00	1,15	3,99	4,00	1,01	-0,56	0,573
Elastyczne podejście do miejsca pracy - poziom zadowolenia	4,74	5,00	0,60	4,61	5,00	0,86	0,57	0,568
Łatwy dojazd do pracy - poziom zadowolenia	3,45	4,00	1,72	3,61	4,00	1,64	-0,45	0,652
Biuro zapewniające pokoje projektowe i własne biurko - poziom zadowolenia	3,53	4,00	1,77	3,69	4,00	1,70	-0,58	0,563

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analiza wskazuje na brak istotnych statystycznie różnic między pracownikami technicznymi i nietechnicznymi w zakresie oznaczonych zmiennych ($p>0,05$).

Pytanie 6: Czy istnieje różnica pomiędzy elementami najistotniejszymi dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany (Pytanie 1, 2 i 3 w ankiecie dla pracownika, kolumna pierwsza. Elementy ocenione najczęściej na 4 i 5)) dla osób które wskazały, że ich relacja z organizacją ma charakter „wygrany-wygrany”, a osobami, które wskazały, że relacja ma charakter „wygrany-przegrany, gdzie stroną wygrywającą jest pracodawca” lub „przegrany-przegrany” (Pytanie 7 w ankiecie dla pracownika)?

Tabela 13. Czynniki z grupy elementów formalnych

Zmienna	wygrany-wygrany			wygrany-przegrany			Mann-Whitney	
	M	Me	SD	M	Me	SD	Z	P
Wysokość wynagrodzenia - wygrany-wygrany	4,50	5,00	0,59	4,63	5,00	0,58	0,87	0,382
Elastyczne podejście firmy do form zatrudnienia - wygrany-wygrany	4,07	4,00	1,06	3,71	4,00	1,23	-1,47	0,141
Elastyczne podejście firmy do czasu pracy - wygrany-wygrany	4,61	5,00	0,66	4,54	5,00	0,72	-0,39	0,700
Wdrożenie w obowiązki przez organizację - wygrany-wygrany	3,98	4,00	1,03	4,17	4,00	0,87	0,66	0,511
Możliwość rozwoju - wygrany-wygrany	4,45	5,00	0,78	4,58	5,00	0,65	0,63	0,527
Przejrzystość procedur i regulaminów organizacyjnych - wygrany-wygrany	3,37	4,00	1,27	3,50	4,00	1,47	0,65	0,513
Przejrzystość zasad oceny pracowniczej - wygrany-wygrany	3,88	4,00	1,12	3,96	4,50	1,33	0,80	0,425
Przejrzystość zapisów w umowach między pracownikiem a organizacją - wygrany-wygrany	4,18	4,00	1,03	4,21	4,50	1,06	0,22	0,825
Przejrzystość w zakresie ustalenia uposażenia - wygrany-wygrany	4,24	4,00	0,85	3,96	4,00	1,16	-0,85	0,395
Przejrzystość w ramach podległości w organizacji - wygrany-wygrany	3,57	4,00	1,25	3,42	4,00	1,32	-0,47	0,642

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analiza wskazuje na brak istotnych statystycznie różnic między pracownikami w zakresie oznaczonych zmiennych ($p>0,05$).

Tabela 14. Czynniki z grupy elementów nieformalnych

Zmienna	wygrany- wygrany			wygrany- przegraný			Mann- Whitney	
	M	Me	SD	M	Me	SD	Z	P
Przestrzeganie przez organizację norm kulturowych i etycznych - wygrany-wygrany	3,87	4,00	1,31	3,88	4,00	1,23	1,00	0,315
Działanie firmy zgodne z przyjętymi przez nią wartościami organizacyjnymi - wygrany-wygrany	3,84	4,00	1,18	3,92	4,00	1,14	0,90	0,370
Zapewnienie poczucia stabilności zatrudnienia przez organizację - wygrany-wygrany	4,53	5,00	0,86	4,71	5,00	0,46	-0,73	0,463
Zapewnianie działań wspierających work-life balance przez organizację - wygrany-wygrany	3,99	4,00	1,18	4,04	4,00	0,81	0,10	0,923
Udzielane wsparcie organizacyjne-wygrany-wygrany)	3,81	4,00	1,23	3,75	4,00	1,26	-0,17	0,866
Dostępność przełożonego - wygrany-wygrany	4,01	4,00	1,11	3,88	4,00	0,85	0,64	0,521
Transparentność i uczciwość działań organizacji - wygrany-wygrany	4,18	4,00	1,05	4,04	4,00	0,95	-0,92	0,360
Okazywanie wzajemnego szacunku w relacji pomiędzy pracownikiem a menedżerem - wygrany-wygrany	4,55	5,00	0,78	4,42	4,50	0,72	1,20	0,229
Szczerość w komunikacji pomiędzy pracownikiem a menedżerem - wygrany-wygrany	4,62	5,00	0,63	4,46	5,00	0,78	-0,60	0,550
Przejrzystość komunikatów przekazywanych w organizacji - wygrany-wygrany	4,17	4,00	1,03	4,17	4,50	1,09	-1,61	0,107
Przekazywanie wzajemnie feedbacku między pracownikiem a menedżerem - wygrany-wygrany	4,26	4,00	0,94	4,42	5,00	0,72	0,44	0,658
Respektowanie wzajemnych oczekiwań - wygrany-wygrany	4,24	4,00	0,95	4,29	5,00	0,95	0,17	0,866
Udzielanie wyrazów uznania, docenienia przez przełożonego - wygrany-wygrany	3,97	4,00	1,14	3,79	4,00	1,28	-0,32	0,752
Działanie organizacji zapewniające wsparcie w rozwiązywaniu konfliktów - wygrany-wygrany	3,66	4,00	1,20	3,88	4,00	0,80	1,18	0,239
Wzajemne pozytywne nastawienie w relacji pracownik-pracodawca - wygrany-wygrany	4,29	4,00	0,92	4,13	4,00	1,08	0,42	0,674
Przekazywanie wiedzy w ramach organizacji, zbudowane w tym zakresie programy - wygrany-wygrany	3,96	4,00	1,02	3,79	4,00	1,28	0,94	0,349
Pozytywna atmosfera pracy, w tym relacje międzyludzkie w pracy - wygrany-wygrany	4,56	5,00	0,68	4,63	5,00	0,92	-0,22	0,823
Udzielane wzajemne wsparcie i współpraca w ramach zespołów - wygrany-wygrany	4,35	5,00	0,84	4,38	5,00	0,97	0,19	0,853
Działanie nastawione na osiągnięcie wspólnych celów w organizacji - wygrany-wygrany	3,87	4,00	1,25	4,00	4,00	0,93	-0,71	0,478
Danie pracownikom przestrzeni do samodzielności w działaniu - wygrany-wygrany	4,17	4,00	0,85	4,08	4,00	1,28	-1,09	0,274

Danie pracownikom przestrzeni na popelnianie błędów - wygrany-wygrany	4,12	4,00	0,91	4,04	4,50	1,37	-0,60	0,549
--	------	------	------	------	------	------	-------	-------

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analiza wskazuje na brak istotnych statystycznie różnic między pracownikami w zakresie oznaczonych zmiennych ($p>0,05$).

Tabela 15. Czynniki z grupy elementów związanych z wykonywaną pracą

Zmienna	wygrany-wygrany			wygrany-przegrany			Mann-Whitney	
	M	Me	SD	M	Me	SD	Z	P
Interesujące obszary/ projekty w ramach wykonywanych zadań - wygrany-wygrany	4,20	4,00	0,94	4,42	5,00	0,93	0,76	0,450
Zadania dopasowane do umiejętności - wygrany-wygrany	4,12	4,00	1,06	4,25	4,00	0,94	-0,36	0,722
Przejrzystość zasad rozliczania zadań - wygrany-wygrany	4,26	4,00	0,96	4,17	4,00	0,96	-0,23	0,819
Zapewnienie przez organizację odpowiedniego sprzętu do pracy - wygrany-wygrany	4,42	5,00	0,85	4,46	5,00	0,72	1,31	0,189
Dostęp do nowoczesnych technologii - wygrany-wygrany	4,15	4,00	0,97	4,00	4,00	1,10	-1,61	0,106
Elastyczne podejście do miejsca pracy - wygrany-wygrany	4,53	5,00	0,85	4,75	5,00	0,53	0,21	0,836
Biuro zapewniające pokoje projektowe i własne biurko - wygrany-wygrany	3,66	4,00	1,44	3,83	4,00	1,43	-0,56	0,574
Biuro z przestrzenią open space - wygrany-wygrany	1,80	2,00	1,52	2,29	2,00	1,55	-0,03	0,979

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analiza wskazuje na brak istotnych statystycznie różnic między pracownikami w zakresie oznaczonych zmiennych ($p>0,05$).

Pytanie 7: Czy istnieje różnica pomiędzy elementami ocenianymi na wysokim poziomie satysfakcji (Pytanie 1, 2 i 3 w ankiecie dla pracownika, kolumna druga. Elementy ocenione najczęściej na 4 i 5) dla osób które wskazały, że ich relacja z firmą ma charakter „Wygrany-Wygrany”, a osobami, które wskazały, że relacja ma charakter „Wygrany-Przegrany, gdzie stroną wygrywającą jest pracodawca” lub „Przegrany-Przegrany” (Pytanie 7 w ankiecie dla pracownika).

Tabela 16. Czynniki z grupy elementów formalnych

Zmienna	wygrany-wygrany			wygrany-przegrany			Mann-Whitney	
	M	Me	SD	M	Me	SD	Z	P
Wysokość premii - poziom zadowolenia	2,49	3,00	1,86	1,54	1,00	1,44	-1,96	0,049
Elastyczne podejście firmy do form zatrudnienia - poziom zadowolenia	4,34	5,00	1,09	3,50	4,00	1,69	-0,07	0,941
Elastyczne podejście firmy do czasu pracy - poziom zadowolenia	4,66	5,00	0,71	4,17	4,50	1,09	-2,97	0,003
Stale godziny rozpoczęcia i zakończenia pracy (sporadyczna	3,64	4,00	1,58	2,42	3,00	1,79	-1,10	0,270

praca w nadgodzinach) - poziom zadowolenia									
Możliwość rozwoju -poziom zadowolenia	4,07	4,00	1,03	3,04	3,00	1,20	-4,81	<0,001	
Przejrzystość ścieżek karier, awansów - poziom zadowolenia	3,36	4,00	1,37	2,00	2,00	1,32	-3,99	<0,001	
Przejrzystość zapisów w umowach między pracownikiem a organizacją - poziom zadowolenia	4,14	4,00	1,00	3,58	4,00	1,28	-2,64	0,008	
Przejrzystość w zakresie ustalenia uposażenia - poziom zadowolenia	4,11	4,00	0,99	3,21	3,50	1,47	-2,19	0,028	
Przejrzystość w ramach podległości w organizacji - poziom zadowolenia	4,03	4,00	1,10	3,17	3,00	1,20	-2,95	0,003	

*oznaczono istotne statystycznie dodatnie korelacje na $p < 0,05$ (obustronnie)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analiza wskazuje na istotne statystycznie różnice między pracownikami w zakresie oznaczonych zmiennych ($p < 0,05$). Osoby, które wskazały, że ich relacja z firmą ma charakter Wygrany-Wygrany osiągały istotnie wyższe wyniki.

Tabela 17. Czynniki z grupy elementów nieformalnych

Zmienna	wygrany-wygrany			wygrany-przegry			Mann-Whitney	
	M	Me	SD	M	Me	SD	Z	P
Przestrzeganie przez organizację norm kulturowych i etycznych - poziom zadowolenia	4,30	5,00	1,18	3,54	4,00	1,47	-1,82	0,069
Działanie firmy zgodne z przyjętymi przez nią wartościami organizacyjnymi - poziom zadowolenia	4,14	4,00	1,13	3,29	3,00	1,12	-2,22	0,027
Zapewnienie poczucia stabilności zatrudnienia przez organizację - poziom zadowolenia	4,34	5,00	0,98	3,79	4,00	1,14	-1,00	0,318
Zapewnianie działań wspierających work-life balance przez organizację - poziom zadowolenia	4,01	4,00	1,13	2,96	3,00	1,23	-3,33	0,001
Udzielane wsparcie organizacyjne - poziom zadowolenia	3,62	4,00	1,56	2,88	4,00	1,75	-2,10	0,036
Organizowane wydarzenia integracyjne - poziom zadowolenia	3,71	4,00	1,34	2,96	3,50	1,57	-2,87	0,004
Dostępność przełożonego -poziom zadowolenia	4,15	4,00	1,15	3,46	4,00	1,38	-3,96	<0,001
Transparentność i uczciwość działań organizacji - poziom zadowolenia	4,29	4,00	0,85	3,29	3,50	1,16	-2,71	0,007
Okazywanie wzajemnego szacunku w relacji pomiędzy pracownikiem a menedżerem -poziom zadowolenia	4,64	5,00	0,67	3,71	4,00	1,43	-3,23	0,001
Szczerość w komunikacji pomiędzy pracownikiem a menedżerem - poziom zadowolenia	4,55	5,00	0,72	3,17	3,50	1,31	-4,48	<0,001
Przejrzystość komunikatów przekazywanych w organizacji - poziom zadowolenia	4,10	4,00	0,88	3,17	3,00	1,13	-3,53	<0,001
Przekazywanie wzajemnie feedbacku między pracownikiem a menedżerem -poziom zadowolenia	3,94	4,00	1,11	3,00	3,00	1,53	-3,97	<0,001

Respektowanie wzajemnych oczekiwań -poziom zadowolenia	4,10	4,00	1,00	3,08	3,00	1,28	-3,82	<0,001
Udzielanie wyrazów uznania, docenienia przez przełożonego - poziom zadowolenia	3,88	4,00	1,22	2,46	2,50	1,50	-2,55	0,011
Wzajemne pozytywne nastawienie w relacji pracownik-pracodawca - poziom zadowolenia	4,39	5,00	0,82	3,50	4,00	1,22	-2,46	0,014
Pozytywna atmosfera pracy, w tym relacje międzyludzkie w pracy - poziom zadowolenia	4,57	5,00	0,67	3,83	4,00	1,43	-3,27	0,001
Udzielane wzajemne wsparcie i współpraca w ramach zespołów - poziom zadowolenia	4,22	4,00	0,96	3,79	4,00	1,25	-1,63	0,102
Działanie nastawione na osiąganie wspólnych celów w organizacji - poziom zadowolenia	3,91	4,00	1,14	3,13	3,00	1,42	-3,24	0,001
Danie pracownikom przestrzeni do samodzielności w działaniu - poziom zadowolenia	4,33	5,00	0,87	3,75	4,00	1,67	-2,04	0,041
Danie pracownikom przestrzeni na popelnianie błędów - poziom zadowolenia	4,17	4,00	0,89	3,13	4,00	1,62	-2,03	0,043

*oznaczono istotne statystycznie dodatnie korelacje na $p<0,05$ (obustronnie)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analiza wskazuje na istotne statystycznie różnice między pracownikami w zakresie oznaczonych zmiennych ($p<0,05$). Osoby, które wskazały, że ich relacja z firmą ma charakter Wygrany-Wygrany osiągały istotnie wyższe wyniki.

Tabela 18. Czynniki z grupy elementów związanych z wykonywaną pracą

Zmienna	wygrany- wygrany			wygrany- przegrany			Mann-Whitney	
	M	Me	SD	M	Me	SD	Z	P
Interesujące obszary/ projekty w ramach wykonywanych zadań -poziom zadowolenia	3,99	4,00	1,01	3,04	3,00	1,23	-3,08	0,002
Zadania dopasowane do umiejętności - poziom zadowolenia	4,08	4,00	1,01	2,83	3,00	1,37	-2,85	0,004
Przejrzystość zasad rozliczania zadań - poziom zadowolenia	4,09	4,00	1,06	3,25	4,00	1,67	-3,47	0,001
Dostęp do nowoczesnych technologii - poziom zadowolenia	4,01	4,00	1,09	3,46	4,00	1,44	-1,72	0,085
Elastyczne podejście do miejsca pracy - poziom zadowolenia	4,78	5,00	0,54	4,79	5,00	0,41	-1,43	0,154
Łatwy dojazd do pracy - poziom zadowolenia	3,57	4,00	1,75	3,00	3,00	1,74	-0,75	0,450
Biuro zapewniające pokoje projektowe i własne biurko - poziom zadowolenia	3,52	4,00	1,83	3,58	4,00	1,77	0,35	0,725

*oznaczono istotne statystycznie dodatnie korelacje na $p<0,05$ (obustronnie)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analiza wskazuje na istotne statystycznie różnice między pracownikami w zakresie oznaczonych zmiennych ($p<0,05$). Osoby, które wskazały, że ich relacja z firmą ma charakter Wygrany-Wygrany osiągały istotnie wyższe wyniki.

Pytanie 8: Czy istnieje różnica pomiędzy elementami najistotniejszymi dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany (Pytanie 1, 2 i 3 w ankiecie dla pracownika, kolumna pierwsza. Elementy ocenione najczęściej na 4 i 5) dla osób zatrudnionych na umowę o pracę i u osób zatrudnionych na umowy cywilnoprawne (podlegające pod kodeks cywilny), czyli dla osób które wskazały, że są zatrudnione na podstawie „Umowy o pracę”, a druga grupa osób to osoby, które wskazały „B2B”, „Kontrakt menedżerski”, „Umowa cywilnoprawna” (Pytanie 17 w ankiecie dla pracowników)?

Tabela 19. Czynniki z grupy elementów formalnych

Zmienna	umowa o pracę			umowa cywilnoprawna			Mann-Whitney	
	M	Me	SD	M	Me	SD	Z	P
Wysokość wynagrodzenia - wygrany-wygrany	4,51	5,00	0,67	4,51	5,00	0,60	0,22	0,829
Elastyczne podejście firmy do form zatrudnienia - wygrany-wygrany	3,96	4,00	1,12	4,03	4,00	1,03	-0,22	0,824
Elastyczne podejście firmy do czasu pracy - wygrany-wygrany	4,52	5,00	0,69	4,56	5,00	0,74	-0,58	0,565
Wdrożenie w obowiązki przez organizację - wygrany-wygrany	4,13	4,00	1,03	4,00	4,00	0,93	1,29	0,198
Możliwość rozwoju - wygrany-wygrany	4,47	5,00	0,79	4,48	5,00	0,68	0,14	0,890
Przejrzystość procedur i regulaminów organizacyjnych - wygrany-wygrany	3,51	4,00	1,18	3,43	4,00	1,35	0,28	0,781
Przejrzystość zasad oceny pracowniczej - wygrany-wygrany	3,85	4,00	1,18	3,93	4,00	1,09	-0,37	0,708
Przejrzystość zapisów w umowach między pracownikiem a organizacją - wygrany-wygrany	4,16	4,00	1,00	4,29	5,00	0,93	-0,98	0,327
Przejrzystość w zakresie ustalenia uposażenia - wygrany-wygrany	4,20	4,00	0,91	4,21	4,00	0,89	-0,07	0,944
Przejrzystość w ramach podległości w organizacji - wygrany-wygrany	3,79	4,00	1,13	3,36	4,00	1,37	2,15	0,032

*oznaczono istotne statystycznie dodatnie korelacje na $p < 0,05$ (obustronnie)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analiza wskazuje na istotne statystycznie różnice między pracownikami w zakresie oznaczonych zmiennych ($p < 0,05$). Osoby, które pracują na umowę o pracę osiągały istotnie wyższe wyniki.

Tabela 20. Czynniki z grupy elementów nieformalnych

Zmienna	umowa o pracę			umowa cywilnoprawna			Mann-Whitney	
	M	Me	SD	M	Me	SD	Z	P
Przestrzeganie przez organizację norm kulturowych i etycznych - wygrany-wygrany	4,06	4,00	1,18	3,68	4,00	1,32	2,37	0,018
Działanie firmy zgodne z przyjętymi przez nią wartościami organizacyjnymi - wygrany-wygrany	4,02	4,00	1,03	3,65	4,00	1,30	1,99	0,046
Zapewnienie poczucia stabilności zatrudnienia przez organizację - wygrany-wygrany	4,66	5,00	0,57	4,29	5,00	1,09	2,40	0,016
Zapewnianie działań wspierających work-life balance przez organizację - wygrany-wygrany	4,06	4,00	1,08	3,81	4,00	1,34	1,00	0,317
Udzielane wsparcie organizacyjne - wygrany-wygrany)	3,90	4,00	1,14	3,56	4,00	1,44	1,56	0,119

Dostępność przełożonego - wygrany-wygrany	4,16	4,00	0,90	3,77	4,00	1,27	2,10	0,036
Transparentność i uczciwość działań organizacji - wygrany-wygrany	4,19	4,00	0,94	4,01	4,00	1,24	0,55	0,581
Okazywanie wzajemnego szacunku w relacji pomiędzy pracownikiem a menedżerem - wygrany-wygrany	4,53	5,00	0,75	4,69	5,00	0,68	-2,00	0,046
Szczerość w komunikacji pomiędzy pracownikiem a menedżerem - wygrany-wygrany	4,51	5,00	0,73	4,69	5,00	0,64	-2,23	0,026
Przejrzystość komunikatów przekazywanych w organizacji - wygrany-wygrany	4,15	4,00	0,95	4,08	4,00	1,10	0,09	0,932
Przekazywanie wzajemnie feedbacku między pracownikiem a menedżerem - wygrany-wygrany	4,29	4,00	0,86	4,33	5,00	0,91	-0,59	0,558
Respektowanie wzajemnych oczekiwań - wygrany-wygrany	4,23	4,00	0,87	4,32	5,00	0,97	-1,18	0,237
Udzielanie wyrazów uznania, docenienia przez przełożonego - wygrany-wygrany	4,05	4,00	1,05	3,69	4,00	1,36	1,78	0,075
Działanie organizacji zapewniające wsparcie w rozwiązywaniu konfliktów - wygrany-wygrany	3,83	4,00	1,05	3,60	4,00	1,21	1,27	0,203
Wzajemne pozytywne nastawienie w relacji pracownik-pracodawca - wygrany-wygrany	4,31	4,00	0,87	4,28	4,00	0,89	0,14	0,888
Przekazywanie wiedzy w ramach organizacji, zbudowane w tym zakresie programy - wygrany-wygrany	3,95	4,00	1,02	4,00	4,00	1,14	-0,71	0,478
Pozytywna atmosfera pracy, w tym relacje międzyludzkie w pracy - wygrany-wygrany	4,58	5,00	0,68	4,53	5,00	0,72	0,32	0,748
Udzielane wzajemne wsparcie i współpraca w ramach zespołów - wygrany-wygrany	4,43	5,00	0,77	4,24	4,00	0,91	1,42	0,156
Działanie nastawione na osiąganie wspólnych celów w organizacji - wygrany-wygrany	3,92	4,00	1,08	3,79	4,00	1,31	0,32	0,747
Danie pracownikom przestrzeni do samodzielności w działaniu - wygrany-wygrany	4,12	4,00	0,90	4,13	4,00	0,91	-0,16	0,870
Danie pracownikom przestrzeni na popelnianie błędów - wygrany-wygrany	4,07	4,00	1,00	4,11	4,00	0,95	-0,19	0,853

*oznaczono istotne statystycznie dodatnie korelacje na $p<0,05$ (obustronnie)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analiza wskazuje na istotne statystycznie różnice między pracownikami w zakresie oznaczonych zmiennych ($p<0,05$). Osoby, które pracują na umowę pracę osiągały istotnie wyższe wyniki w zakresie Przestrzeganiu przez organizację norm kulturowych i etycznych, Działaniu firmy zgodne z przyjętymi przez nią wartościami organizacyjnymi, Zapewnieniu poczucia stabilności zatrudnienia przez organizację oraz Dostępności przełożonego. Natomiast istotnie niższe w zakresie Okazywanie wzajemnego szacunku w relacji pomiędzy pracownikiem a menedżerem oraz Szczerości w komunikacji pomiędzy pracownikiem a menedżerem.

Tabela 21. Czynniki z grupy elementów związanych z wykonywaną pracą

Zmienna	umowa o pracę			umowa cywilnoprawna			Mann-Whitney	
	M	Me	SD	M	Me	SD	Z	P
Interesujące obszary/ projekty w ramach wykonywanych zadań - wygrany-wygrany	4,31	4,00	0,89	4,15	4,00	0,94	1,31	0,190
Zadania dopasowane do umiejętności - wygrany-wygrany	4,12	4,00	1,05	4,16	4,00	0,92	0,00	0,997
Przejrzystość zasad rozliczania zadań -wygrany-wygrany	4,24	4,00	0,93	4,27	5,00	0,93	-0,27	0,789
Zapewnienie przez organizację odpowiedniego sprzętu do pracy - wygrany-wygrany	4,52	5,00	0,73	4,39	5,00	0,87	0,96	0,337
Dostęp do nowoczesnych technologii - wygrany-wygrany	4,12	4,00	0,95	4,03	4,00	0,99	0,65	0,516
Elastyczne podejście do miejsca pracy - wygrany-wygrany	4,57	5,00	0,81	4,59	5,00	0,70	0,18	0,861
Biuro zapewniające pokoje projektowe i własne biurko - wygrany-wygrany	3,69	4,00	1,38	3,63	4,00	1,43	0,28	0,782
Biuro z przestrzenią open space - wygrany-wygrany	1,98	2,00	1,56	1,59	1,00	1,40	1,66	0,097

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analiza wskazuje na brak istotnych statystycznie różnic między pracownikami w zakresie oznaczonych zmiennych ($p > 0,05$).

Pytanie 9: Czy istnieje różnica pomiędzy elementami ocenianymi na wysokim poziomie satysfakcji (Pytanie 1, 2 i 3 w ankiecie dla pracownika, kolumna druga. Elementy ocenione najczęściej na 4 i 5) dla osób zatrudnionych na umowę o pracę i u osób zatrudnionych na umowy cywilnoprawne (podlegające pod kodeks cywilny), czyli dla osób które wskazały, że są zatrudnione na podstawie „Umowy o pracę”, a druga grupa osób to osoby, które wskazały „B2B”, „Kontrakt menedżerski”, „Umowa cywilnoprawna” (Pytanie 17 w ankiecie dla pracowników)?

Tabela 22. Czynniki z grupy elementów formalnych

Zmienna	umowa o pracę			umowa cywilnoprawna			Mann-Whitney	
	M	Me	SD	M	Me	SD	Z	P
Wysokość premii - poziom zadowolenia	2,51	3,00	1,65	1,67	1,00	1,91	3,15	0,002
Elastyczne podejście firmy do form zatrudnienia - poziom zadowolenia	4,16	5,00	1,37	4,29	5,00	1,08	0,01	0,990
Elastyczne podejście firmy do czasu pracy - poziom zadowolenia	4,42	5,00	1,00	4,52	5,00	0,92	-0,78	0,435
Stale godziny rozpoczęcia i zakończenia pracy (sporadyczna praca w nadgodzinach) - poziom zadowolenia	3,50	4,00	1,57	3,36	4,00	1,81	-0,08	0,936
Możliwość rozwoju -poziom zadowolenia	3,74	4,00	1,10	3,79	4,00	1,18	-0,48	0,632
Przejrzystość ścieżek karier, awansów - poziom zadowolenia	3,04	3,00	1,34	3,05	3,00	1,45	-0,24	0,809
Przejrzystość zapisów w umowach między pracownikiem a organizacją - poziom zadowolenia	3,99	4,00	1,07	3,96	4,00	1,03	0,38	0,708

Przejrzystość w zakresie ustalenia uposażenia - poziom zadowolenia	3,88	4,00	1,11	3,97	4,00	1,15	-0,80	0,421
Przejrzystość w ramach podległości w organizacji - poziom zadowolenia	3,80	4,00	1,10	3,85	4,00	1,24	-0,74	0,458

*oznaczono istotne statystycznie dodatnie korelacje na $p < 0,05$ (obustronnie)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analiza wskazuje na istotne statystycznie różnice między pracownikami w zakresie oznaczonych zmiennych ($p < 0,05$). Wykazano istotni wyższe wyniki w zakresie zmiennej Wysokość premii w grupie osób zatrudnionych na umowę pracę.

Tabela 23. Czynniki z grupy elementów nieformalnych

Zmienna	umowa o pracę			umowa cywilnoprawna			Mann-Whitney	
	M	Me	SD	M	Me	SD	Z	P
Przestrzeganie przez organizację norm kulturowych i etycznych - poziom zadowolenia	4,16	4,50	1,21	4,25	5,00	1,00	-0,22	0,828
Działanie firmy zgodne z przyjętymi przez nią wartościami organizacyjnymi - poziom zadowolenia	3,94	4,00	1,12	3,97	4,00	1,33	-1,01	0,312
Zapewnienie poczucia stabilności zatrudnienia przez organizację - poziom zadowolenia	4,32	5,00	0,94	4,09	4,00	1,13	1,43	0,153
Zapewnianie działań wspierających work-life balance przez organizację - poziom zadowolenia	3,74	4,00	1,16	3,75	4,00	1,34	-0,46	0,645
Udzielane wsparcie organizacyjne - poziom zadowolenia	3,56	4,00	1,41	3,25	4,00	1,79	0,59	0,555
Organizowane wydarzenia integracyjne - poziom zadowolenia	3,40	4,00	1,44	3,61	4,00	1,46	-1,22	0,223
Dostępność przełożonego - poziom zadowolenia	3,90	4,00	1,16	3,89	4,00	1,35	-0,41	0,682
Transparentność i uczciwość działań organizacji - poziom zadowolenia	4,01	4,00	1,05	4,13	4,00	1,06	-1,02	0,307
Okazywanie wzajemnego szacunku w relacji pomiędzy pracownikiem a menedżerem - poziom zadowolenia	4,41	5,00	0,88	4,47	5,00	0,93	-0,62	0,538
Szczerość w komunikacji pomiędzy pracownikiem a menedżerem - poziom zadowolenia	4,16	4,00	1,01	4,36	5,00	0,92	-1,41	0,160
Przejrzystość komunikatów przekazywanych w organizacji - poziom zadowolenia	3,74	4,00	1,05	4,11	4,00	0,86	-2,21	0,027
Przekazywanie wzajemnie feedbacku między pracownikiem a menedżerem - poziom zadowolenia	3,62	4,00	1,19	3,76	4,00	1,30	-1,24	0,216
Respektowanie wzajemnych oczekiwań - poziom zadowolenia	3,78	4,00	1,09	4,00	4,00	1,10	-1,77	0,076
Udzielanie wyrazów uznania, docenienia przez przełożonego - poziom zadowolenia	3,59	4,00	1,32	3,67	4,00	1,37	-0,55	0,581
Wzajemne pozytywne nastawienie w relacji pracownik-pracodawca - poziom zadowolenia	4,16	4,00	0,93	4,35	5,00	0,83	-1,43	0,151

Pozytywna atmosfera pracy, w tym relacje międzyludzkie w pracy - poziom zadowolenia	4,36	5,00	0,83	4,44	5,00	0,90	-1,11	0,268
Udzielane wzajemne wsparcie i współpraca w ramach zespołów - poziom zadowolenia	4,12	4,00	0,95	4,15	4,00	1,05	-0,49	0,626
Działanie nastawione na osiąganie wspólnych celów w organizacji - poziom zadowolenia	3,75	4,00	1,05	3,64	4,00	1,36	-0,01	0,990
Danie pracownikom przestrzeni do samodzielności w działaniu - poziom zadowolenia	4,16	4,00	1,03	4,28	5,00	0,95	-0,84	0,399
Danie pracownikom przestrzeni na popelnianie błędów - poziom zadowolenia	3,84	4,00	1,14	4,19	4,00	0,98	-2,15	0,032

*oznaczono istotne statystycznie dodatnie korelacje na $p < 0,05$ (obustronnie)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analiza wskazuje na istotne statystycznie różnice między pracownikami w zakresie oznaczonych zmiennych ($p < 0,05$). Wykazano istotni wyższe wyniki w zakresie zmiennych oznaczonych w grupie osób zatrudnionych na umowy cywilnoprawna.

Tabela 24. Czynniki z grupy elementów związanych z wykonywaną pracą

Zmienna	umowa o pracę			umowa cywilnoprawna			Mann-Whitney	
	M	Me	SD	M	Me	SD	Z	P
Interesujące obszary/ projekty w ramach wykonywanych zadań -poziom zadowolenia	3,70	4,00	1,04	3,85	4,00	1,23	-1,60	0,109
Zadania dopasowane do umiejętności - poziom zadowolenia	3,71	4,00	1,17	4,08	4,00	1,02	-2,31	0,021
Przejrzystość zasad rozliczania zadań - poziom zadowolenia	3,71	4,00	1,26	4,15	4,00	1,01	-2,48	0,013
Dostęp do nowoczesnych technologii - poziom zadowolenia	3,86	4,00	1,15	3,97	4,00	1,01	-0,48	0,631
Elastyczne podejście do miejsca pracy - poziom zadowolenia	4,66	5,00	0,68	4,77	5,00	0,73	-1,48	0,140
Łatwy dojazd do pracy - poziom zadowolenia	3,51	4,00	1,60	3,49	4,00	1,88	-0,85	0,393
Biuro zapewniające pokoje projektowe i własne biurko - poziom zadowolenia	3,68	4,00	1,67	3,39	4,00	1,90	0,81	0,416

*oznaczono istotne statystycznie dodatnie korelacje na $p < 0,05$ (obustronnie)

Analiza wskazuje na istotne statystycznie różnice między pracownikami w zakresie oznaczonych zmiennych ($p < 0,05$) (tabela 27). Wykazano istotni wyższe wyniki w zakresie zmiennych oznaczonych w grupie osób zatrudnionych na umowę cywilnoprawna.

Pytanie 10: Czy istnieje związek pomiędzy relacją z bezpośrednim przełożonym na poziomie wygrany-wygrany (Pytanie 8 w ankiecie dla pracownika, odpowiedzi: „Zdecydowanie tak”; lub „Raczej tak”) a relacją z firmą o charakterze wygrany-wygrany (Pytanie 7 w ankiecie dla pracownika, odpowiedzi: „Wygrany-Wygrany, co oznacza, iż obie strony zyskują”)?

Tabela 25. Związek pomiędzy relacją z bezpośrednim przełożonym na poziomie wygrany-wygrany a relacją z firmą o charakterze wygrany-wygrany

Tabela licznosci				
	relacja z przełożonym o charakterze wygrany-wygrany	relacja z firmą o charakterze wygrany-wygrany inny	relacja z firmą o charakterze wygrany-wygrany wygrany-wygrany	Razem
Liczba	inny	36	6	42
%		41,86%	4,20%	
Liczba	wygrany-wygrany	50	137	187
%		58,14%	95,80%	
Liczba	Ogół	86	143	229

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analiza wskazuje na istotną statystycznie zależność pomiędzy relacją z bezpośrednim przełożonym na poziomie wygrany-wygrany a relacją z firmą o charakterze wygrany-wygrany ($\chi^2=50,87$, $df=1$, $p<0,001$).

Pytanie 11: Jakie określenia opisują przełożonych, z którymi relacje zostały nazwane wygrany-wygrany (Pytanie 12 w ankiecie dla pracownika, jakie określenia najczęściej wybierali respondenci, którzy wskazali w pytaniu 8 odpowiedzi: „Zdecydowanie tak”; lub „Raczej tak”)?

Tabela 26a. Określenia opisujące przełożonych - Samodyscyplina i samodzielność

Tabela licznosci				
	Samodyscyplina i samodzielność	relacja z przełożonym o charakterze wygrany-wygrany inny	relacja z przełożonym o charakterze wygrany-wygrany wygrany-wygrany	Razem
Liczba	Nie	27	97	124
%		64,29%	51,87%	
Liczba	Tak	15	90	105
%		35,71%	48,13%	
Liczba	Ogół	42	187	229

χ^2 Pearsona: 2,12884, $df=1$, $p=,144550$

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Brak różnic istotnych statystycznie.

Tabela 26b. Określenia opisujące przełożonych - Asertywność

Tabela licznosci				
	Asertywność	relacja z przełożonym o charakterze wygrany-wygrany inny	relacja z przełożonym o charakterze wygrany-wygrany wygrany-wygrany	Razem
Liczba	Nie	26	115	141
%		61,90%	61,50%	
Liczba	Tak	16	72	88

%		38,10%	38,50%	
Liczba	Ogół	42	187	229

Chi² Pearsona: ,002406, df=1, p=,960877

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Brak różnic istotnych statystycznie.

Tabela 26c. Określenia opisujące przełożonych - Zdolność motywowania innych

Tabela liczości				
	Zdolność motywowania innych	relacją z przełożonym o charakterze wygrany-wygrany inny	relacją z przełożonym o charakterze wygrany-wygrany wygrany-wygrany	Razem
Liczba	Nie	36	103	139
%		85,71%	55,08%	
Liczba	Tak	6	84	90
%		14,29%	44,92%	
Liczba	Ogół	42	187	229

Chi² Pearsona: 13,4921, df=1, p=,000240

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Różnice są istotne statystycznie ($p < 0,001$). Zaobserwowano, że osoby znajdujące się w relacji z przełożonym o charakterze wygrany-wygrany częściej wskazywały na cechę zdolność do motywowania innych (44,92%), niż osoby znajdujące się w innej relacji (14,29%).

Tabela 26d. Określenia opisujące przełożonych - Empatia

Tabela liczości				
	Empatia	relacja z przełożonym o charakterze wygrany-wygrany inny	relacja z przełożonym o charakterze wygrany-wygrany wygrany-wygrany	Razem
Liczba	Nie	30	79	109
%		71,43%	42,25%	
Liczba	Tak	12	108	120
%		28,57%	57,75%	
Liczba	Ogół	42	187	229

Chi² Pearsona: 11,7102, df=1, p=,000622

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Różnice są istotne statystycznie ($p < 0,001$). Zaobserwowano, że osoby znajdujące się w relacji z przełożonym o charakterze wygrany-wygrany częściej wskazywały na cechę empatia (57,75%), niż osoby znajdujące się w innej relacji (28,57%).

Tabela 26e. Określenia opisujące przełożonych - Zdolność łagodzenia konfliktów

Tabela liczości				
	Zdolność łagodzenia konfliktów	relacja z przełożonym o charakterze wygrany-wygrany inny	relacja z przełożonym o charakterze wygrany-wygrany wygrany-wygrany	Razem
Liczba	Nie	35	109	144

%		83,33%	58,29%	
Liczba	Tak	7	78	85
%		16,67%	41,71%	
Liczba	Ogół	42	187	229

Chi² Pearsona: 9,21662, df=1, p=,002398

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Różnice są istotne statystycznie ($p < 0,001$). Zaobserwowano, że osoby znajdujące się w relacji z przełożonym o charakterze wygrany-wygrany częściej wskazywały na cechę zdolność do łagodzenia konfliktów (41,71%), niż osoby znajdujące się w innej relacji (16,67%).

Tabela 26f. Określenia opisujące przełożonych - Przestrzeganie zasad etyki zawodowej

		Tabela liczości		
	Przestrzeganie zasad etyki zawodowej	relacja z przełożonym o charakterze wygrany-wygrany inny	relacja z przełożonym o charakterze wygrany-wygrany wygrany-wygrany	Razem
Liczba	Nie	12	91	103
%		28,57%	48,66%	
Liczba	Tak	30	96	126
%		71,43%	51,34%	
Liczba	Ogół	42	187	229

Chi² Pearsona: 5,59437, df=1, p=,018018

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Różnice są istotne statystycznie ($p < 0,001$). Zaobserwowano, że osoby znajdujące się w relacji z przełożonym o charakterze wygrany-wygrany rzadziej wskazywały na cechę przestrzeganie zasad etyki zawodowej (51,34%) niż osoby znajdujące się w innej relacji (71,43%).

Tabela 26g. Określenia opisujące przełożonych - Pewność siebie

		Tabela liczości		
	Pewność siebie	relacja z przełożonym o charakterze wygrany-wygrany inny	relacja z przełożonym o charakterze wygrany-wygrany wygrany-wygrany	Razem
Liczba	Nie	23	110	133
%		54,76%	58,82%	
Liczba	Tak	19	77	96
%		45,24%	41,18%	
Liczba	Ogół	42	187	229

Chi² Pearsona: ,232382, df=1, p=,629763

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Brak różnic istotnych statystycznie.

Tabela 26h. Określenia opisujące przełożonych - Odporność na stres

Tabela licznosci				
	Odporność na stres	relacja z przełożonym o charakterze wygrany-wygrany inny	relacja z przełożonym o charakterze wygrany-wygrany	Razem
Liczba	Nie	29	117	146
%		69,05%	62,57%	
Liczba	Tak	13	70	83
%		30,95%	37,43%	
Liczba	Ogół	42	187	229

Chi² Pearsona: ,623375, df=1, p=,429796

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Brak różnic istotnych statystycznie.

Tabela 26i. Określenia opisujące przełożonych - Sumiennosc

Tabela licznosci				
	Sumiennosc	relacja z przełożonym o charakterze wygrany-wygrany inny	relacja z przełożonym o charakterze wygrany-wygrany	Razem
Liczba	Nie	34	90	124
%		80,95%	48,13%	
Liczba	Tak	8	97	105
%		19,05%	51,87%	
Liczba	Ogół	42	187	229

Chi² Pearsona: 14,8833, df=1, p=,000114

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Zaobserwowano różnice istotne statystycznie ($p < 0,001$). Osoby znajdujące się w relacji z przełożonym o charakterze wygrany-wygrany częściej wskazywały na cechę sumiennosc (51,87%) niż osoby znajdujące się w innej relacji (19,05%).

Pytanie 12: Jak kształtuje się rozkład odpowiedzi respondentów, którzy określili swój charakter relacji z organizacją jako wygrany, przegrany lub mieszany (Pytanie 7 w ankiecie dla menedżerów), w odniesieniu do zmiennych:

- Relacja pomiędzy mną a organizacją oparta jest na znanych stronom warunkach. (Pytanie 4 w ankiecie dla pracowników)
- Warunki dotyczące współpracy, które ustaliłem/am z przełożonym są wzajemnie respektowane. (Pytanie 5 w ankiecie dla pracowników)
- Relacja pomiędzy mną a firmą w której pracuję jest to relacja dążąca do satysfakcji obydwu stron relacji pracownik-organizacja. (Pytanie 6 w ankiecie dla pracowników)

Tabela 27. Charakter relacji z organizacją, a relacja oparta na znanych stronom warunkach

	Tabela liczości					
	Relacja pomiędzy mną a organizacją oparta jest na znanych stronom warunkach.	Mieszany, co oznacza, iż czasami firma zyskuje, czasami ja	Wygrany- Wygrany, co oznacza, iż obie strony zyskują	Wygrany- Przegrany, gdzie stroną wygrywającą jest pracodawca	Przegrany- Przegrany, co oznacza, iż obie strony tracą	Razem
Liczba	Całkowicie się zgadzam	10	65	3	1	79
%		17,24%	45,45%	12,50%	25,00%	
Liczba	Zgadzam się	35	70	14	1	120
%		60,34%	48,95%	58,33%	25,00%	
Liczba	Częściowo się zgadzam, a częściowo nie	13	6	7	2	28
%		22,41%	4,20%	29,17%	50,00%	
Liczba	Całkowicie się nie zgadzam	0	2	0	0	2
%		0,00%	1,40%	0,00%	0,00%	
Liczba	Ogół	58	143	24	4	229

Chi² Pearsona: 39,1804, df=9, p=,000011

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 28. Charakter relacji z organizacją, a wzajemne respektowanie warunków współpracy ustalonych z przełożonym

	Tabela liczości					
	Warunki dotyczące współpracy, które ustaliłem/am z przełożonym są wzajemnie respektowane.	Mieszany, co oznacza, iż czasami firma zyskuje, czasami ja	Wygrany- Wygrany, co oznacza, iż obie strony zyskują	Wygrany- Przegrany, gdzie stroną wygrywającą jest pracodawca	Przegrany- Przegrany, co oznacza, iż obie strony tracą	Razem
Liczba	Całkowicie się zgadzam	11	79	6	1	97
%		18,97%	55,24%	25,00%	25,00%	
Liczba	Zgadzam się	35	57	12	1	105
%		60,34%	39,86%	50,00%	25,00%	

Liczba	Częściowo się zgadzam, a częściowo nie	10	6	4	2	22
%		17,24%	4,20%	16,67%	50,00%	
Liczba	Nie zgadzam się	2	0	2	0	4
%		3,45%	0,00%	8,33%	0,00%	
Liczba	Całkowicie się nie zgadzam	0	1	0	0	1
%		0,00%	0,70%	0,00%	0,00%	
Liczba	Ogół	58	143	24	4	229

Chi² Pearsona: 45,3440, df=12, p=,000009

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 29. Charakter relacji z organizacją, a relacja dążąca do satysfakcji obydwu stron relacji pracownik-organizacja.

	Tabela liczości					
	Relacja pomiędzy mną a firmą w której pracuję jest to relacja dążąca do satysfakcji obydwu stron relacji pracownik-organizacja.	Mieszany, co oznacza, iż czasami firma zyskuje, czasami ja	Wygrany-Wygrany, co oznacza, iż obie strony zyskują	Wygrany-Przegrany, gdzie stroną wygrywającą jest pracodawca	Przegrany-Przegrany, co oznacza, iż obie strony tracą	Razem
Liczba	Całkowicie się zgadzam	7	63	1	0	71
%		12,07%	44,06%	4,17%	0,00%	
Liczba	Zgadzam się	20	68	5	0	93
%		34,48%	47,55%	20,83%	0,00%	
Liczba	Częściowo się zgadzam, a częściowo nie	30	11	12	2	55
%		51,72%	7,69%	50,00%	50,00%	
Liczba	Nie zgadzam się	1	0	6	1	8
%		1,72%	0,00%	25,00%	25,00%	
Liczba	Całkowicie się nie zgadzam	0	1	0	1	2
%		0,00%	0,70%	0,00%	25,00%	
Liczba	Ogół	58	143	24	4	229

Chi² Pearsona: 139,838, df=12, p=0,00000

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Różnice są istotne statystycznie (p<0,001).

Pytanie 13: Jak kształtuje się rozkład odpowiedzi respondentów w zakresie charakter relacji pracownik-organizacja (Pytanie 7 w ankiecie dla pracowników) w odniesieniu do stażu pracy w danej firmie (Pytanie 14 w ankiecie dla pracowników).

Tabela 30. Staż pracy w danej firmie, a charakter relacji pracownik-organizacja.

	Tabela liczości					
	Staż pracy	Mieszany, co oznacza, iż czasami firma zyskuje, czasami ja	Wygrany-Wygrany, co oznacza, iż obie strony zyskują	Wygrany-Przegrany, gdzie stroną wygrywającą jest pracodawca	Przegrany-Przegrany, co oznacza, iż obie strony tracą	Razem
Liczba	Powyżej 2 lat do 5 lat	22	47	13	0	82
%		37,93%	32,87%	54,17%	0,00%	
Liczba	Powyżej 5 lat do 10 lat	10	17	3	0	30
%		17,24%	11,89%	12,50%	0,00%	
Liczba	Do 1 roku	15	59	3	0	77
%		25,86%	41,26%	12,50%	0,00%	
Liczba	Powyżej 1 roku do 2 lat	10	14	3	3	30
%		17,24%	9,79%	12,50%	75,00%	
Liczba	Powyżej 10 lat	1	6	2	1	10
%		1,72%	4,20%	8,33%	25,00%	
Liczba	Ogół	58	143	24	4	229

Chi² Pearsona: 32,9705, df=12, p=,000978

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Różnice istotne statystycznie (p<0,001).

ANALIZA STATYSTYCZNA WYNIKÓW ANKIETY DLA MENEDŻERÓW

Pytanie 14a: Które czynniki są najistotniejsze dla zbudowania relacji wygrany-wygrany?

Poniższe dane dotyczą odpowiedzi respondentów w ankiecie w pierwszym pytaniu w pierwszej kolumnie. Poniższe wyniki prezentują elementy ocenione najczęściej na 4 i 5.

Tabela 31. Czynniki najistotniejsze dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany – perspektywa reprezentantów organizacji

	Ocena	N	%	P
Wpływ działań pracownika na zysk w organizacji	1	2	3,28	<0,001
	2	5	8,20	
	3	11	18,03	
	4	21	34,43	
	5	22	36,07	
Wpływ działań pracownika na rozwój firmy	2	4	6,56	<0,001
	3	9	14,75	
	4	26	42,62	
	5	22	36,07	
Wykonywanie zadań przez pracownika we wskazanej jakości	2	2	3,28	<0,001
	3	6	9,84	
	4	24	39,34	
	5	29	47,54	
Wykonywanie zadań przez pracownika w założonym budżecie	2	7	11,48	0,005
	3	15	24,59	
	4	20	32,79	
	5	19	31,15	
Wykonywanie zadań przez pracownika w terminie	2	2	3,28	<0,001
	3	13	21,31	
	4	27	44,26	
	5	19	31,15	
Zaangażowanie pracownika	3	3	4,92	<0,001
	4	22	36,07	
	5	36	59,02	
Lojalność pracownika w stosunku do organizacji	1	1	1,64	0,001
	2	4	6,56	
	3	14	22,95	
	4	27	44,26	
	5	15	24,59	
Identyfikacja pracownika z firmą	0	1	1,64	<0,001
	1	1	1,64	
	2	4	6,56	
	3	10	16,39	
	4	26	42,62	
	5	19	31,15	
Proaktywne podejście pracownika, w tym zgłaszanie pomysłów	2	5	8,20	<0,001
	3	13	21,31	

	4	19	31,15	
	5	24	39,34	
Umiejętność budowania zaufania i utrzymywanie dobrych relacji z klientem	3	1	1,64	<0,001
	4	22	36,07	
	5	38	62,30	
Realizacja celów biznesowych klientów przez działania pracownika	2	2	3,28	
	3	11	18,03	
	4	22	36,07	
	5	26	42,62	
Odpowiedzialność pracownika za zadanie	2	1	1,64	<0,001
	3	3	4,92	
	4	27	44,26	
	5	30	49,18	
Wiedza pracownika w zakresie wykonywanej pracy	2	2	3,28	<0,001
	3	16	26,23	
	4	23	37,70	
	5	20	32,79	
Gotowość do podejmowania wyzwań	1	1	1,64	0,016
	2	3	4,92	
	3	19	31,15	
	4	24	39,34	
	5	14	22,95	
Przestrzeganie przez pracownika norm kulturowych i etycznych	1	2	3,28	<0,001
	2	6	9,84	
	3	10	16,39	
	4	24	39,34	
	5	19	31,15	
Działanie pracownika zgodne z wartościami przyjętymi przez organizację	1	2	3,28	<0,001
	2	3	4,92	
	3	15	24,59	
	4	24	39,34	
	5	17	27,87	
Dostępność pracownika, w tym gotowość do poświęcenia dodatkowego czasu w celu rozwiązania powierzonych spraw	1	6	9,84	0,124
	2	15	24,59	
	3	15	24,59	
	4	21	34,43	
	5	4	6,56	
Transparentność i uczciwość działań pracownika	3	8	13,11	<0,001
	4	19	31,15	
	5	34	55,74	
Okazywanie wzajemnego szacunku w relacji pomiędzy pracownikiem a menedżerem	3	2	3,28	<0,001
	4	19	31,15	
	5	40	65,57	
Szczerość w komunikacji pomiędzy pracownikiem a menedżerem	3	2	3,28	<0,001
	4	19	31,15	
	5	40	65,57	

Przejrzystość komunikatów przekazywanych przez pracownika	2	1	1,64	<0,001
	3	6	9,84	
	4	29	47,54	
	5	25	40,98	
Przekazywanie wzajemnie rzetelnego feedbacku między pracownikiem a menedżerem	2	1	1,64	<0,001
	3	3	4,92	
	4	25	40,98	
	5	32	52,46	
Respektowanie wzajemnych oczekiwań	3	5	8,20	<0,001
	4	29	47,54	
	5	27	44,26	
Działanie pracownika prowadzące do rozwiązywania sytuacji konfliktowych	1	1	1,64	<0,001
	2	2	3,28	
	3	13	21,31	
	4	28	45,90	
	5	17	27,87	
Wzajemne pozytywne nastawienie w relacji pracownik-pracodawca	3	4	6,56	<0,001
	4	28	45,90	
	5	29	47,54	
Otwartość pracowników na przekazywanie wiedzy w ramach organizacji	2	2	3,28	<0,001
	3	15	24,59	
	4	23	37,70	
	5	21	34,43	
Umiejętność budowania pozytywnej atmosfery pracy przez pracownika, w tym relacji międzyludzkich	1	1	1,64	<0,001
	2	1	1,64	
	3	8	13,11	
	4	21	34,43	
	5	30	49,18	
Udzielane wzajemne wsparcie i współpraca w ramach zespołów	2	1	1,64	<0,001
	3	8	13,11	
	4	22	36,07	
	5	30	49,18	
Działanie nastawione na osiągnięcie wspólnych celów w organizacji	2	2	3,28	<0,001
	3	10	16,39	
	4	23	37,70	
	5	26	42,62	
Samodzielność pracownika	0	1	1,64	<0,001
	2	4	6,56	
	3	14	22,95	
	4	21	34,43	
	5	21	34,43	
Umiejętność nauki na błędach	2	1	1,64	<0,001
	3	8	13,11	
	4	24	39,34	
	5	28	45,90	

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analiza wskazuje, że wszystkie czynniki za wyjątkiem „dostępność pracownika, w tym gotowość do poświęcenia dodatkowego czasu w celu rozwiązania powierzonych spraw”, w przypadku którego 40,98% badanych oceniło na 4 lub 5, były oceniane najwyżej przez co najmniej około 65% badanych.

Pytanie 14b: Które czynniki zostały ocenione najwyżej (w ramach których czynników poziom spełnienia oczekiwań pracodawców był wysoki i bardzo wysoki)?

Poniższe dane dotyczą odpowiedzi respondentów w ankiecie w pierwszym pytaniu w drugiej kolumnie. Poniższe wyniki prezentują elementy ocenione najczęściej na 4 i 5.

Tabela 32. Poziom spełnienia oczekiwań pracodawcy

	Ocena	N	%	P
Wpływ działań pracownika na zysk w organizacji	1	2	3,27869	0,317
	2	9	14,75410	
	3	23	37,70492	
	4	21	34,42623	
	5	6	9,83607	
Wpływ działań pracownika na rozwój firmy	0	1	1,63934	<0,001
	1	1	1,63934	
	2	9	14,75410	
	3	18	29,50820	
	4	26	42,62295	
Wykonywanie zadań przez pracownika we wskazanej jakości	5	6	9,83607	<0,001
	0	1	1,63934	
	2	2	3,27869	
	3	20	32,78689	
	4	30	49,18033	
Wykonywanie zadań przez pracownika w założonym budżecie	5	8	13,11475	0,365
	0	1	1,63934	
	1	1	1,63934	
	2	4	6,55738	
	3	22	36,06557	
Wykonywanie zadań przez pracownika w terminie	4	25	40,98361	0,135
	5	8	13,11475	
	0	1	1,63934	
	1	1	1,63934	
	2	6	9,83607	
Zaangażowanie pracownika	3	18	29,50820	<0,001
	4	28	45,90164	
	5	7	11,47541	
	0	1	1,63934	
	2	4	6,55738	
	3	16	26,22951	
	4	27	44,26230	
	5	13	21,31148	
	0	1	1,63934	
	0	1	1,63934	

Lojalność pracownika w stosunku do organizacji	1	2	3,27869	0,687
	2	9	14,75410	
	3	19	31,14754	
	4	21	34,42623	
	5	9	14,75410	
Identyfikacja pracownika z firmą	0	1	1,63934	0,167
	1	3	4,91803	
	2	9	14,75410	
	3	24	39,34426	
	4	15	24,59016	
Proaktywne podejście pracownika, w tym zgłaszanie pomysłów	5	9	14,75410	0,236
	1	4	6,55738	
	2	10	16,39344	
	3	21	34,42623	
	4	19	31,14754	
Umiejętność budowania zaufania i utrzymywanie dobrych relacji z klientem	5	7	11,47541	0,334
	3	18	29,50820	
	4	29	47,54098	
	5	14	22,95082	
	0	1	1,63934	
Realizacja celów biznesowych klientów przez działania pracownika	1	1	1,63934	<0,001
	2	7	11,47541	
	3	18	29,50820	
	4	28	45,90164	
	5	6	9,83607	
Odpowiedzialność pracownika za zadanie	0	1	1,63934	<0,001
	1	2	3,27869	
	2	3	4,91803	
	3	13	21,31148	
	4	30	49,18033	
Wiedza pracownika w zakresie wykonywanej pracy	5	12	19,67213	<0,001
	2	3	4,91803	
	3	16	26,22951	
	4	31	50,81967	
	5	11	18,03279	
Gotowość do podejmowania wyzwań	0	1	1,63934	0,458
	1	2	3,27869	
	2	8	13,11475	
	3	20	32,78689	
	4	21	34,42623	
Przestrzeganie przez pracownika norm kulturowych i etycznych	5	9	14,75410	<0,001
	1	1	1,63934	
	2	2	3,27869	
	3	14	22,95082	
	4	28	45,90164	
	5	16	26,22951	

Działanie pracownika zgodne z wartościami przyjętymi przez organizację	1	1	1,63934	0,124
	2	4	6,55738	
	3	19	31,14754	
	4	26	42,62295	
	5	11	18,03279	
Dostępność pracownika, w tym gotowość do poświęcenia dodatkowego czasu w celu rozwiązania powierzonych spraw	1	2	3,27869	0,475
	2	8	13,11475	
	3	22	36,06557	
	4	20	32,78689	
	5	9	14,75410	
Transparentność i uczciwość działań pracownika	0	1	1,63934	<0,001
	2	3	4,91803	
	3	10	16,39344	
	4	32	52,45902	
	5	15	24,59016	
Okazywanie wzajemnego szacunku w relacji pomiędzy pracownikiem a menedżerem	1	1	1,63934	<0,001
	3	6	9,83607	
	4	28	45,90164	
	5	26	42,62295	
Szczerość w komunikacji pomiędzy pracownikiem a menedżerem	0	1	1,63934	<0,001
	2	1	1,63934	
	3	6	9,83607	
	4	37	60,65574	
	5	16	26,22951	
Przejrzystość komunikatów przekazywanych przez pracownika	1	1	1,63934	<0,001
	2	3	4,91803	
	3	13	21,31148	
	4	36	59,01639	
	5	8	13,11475	
Przekazywanie wzajemnie rzetelnego feedbacku między pracownikiem a menedżerem	0	1	1,63934	0,134
	2	6	9,83607	
	3	17	27,86885	
	4	27	44,26230	
	5	10	16,39344	
Respektowanie wzajemnych oczekiwań	0	1	1,63934	<0,001
	3	15	24,59016	
	4	30	49,18033	
	5	15	24,59016	
Działanie pracownika prowadzące do rozwiązywania sytuacji konfliktowych	1	3	4,91803	0,248
	2	3	4,91803	
	3	22	36,06557	
	4	25	40,98361	
	5	8	13,11475	
Wzajemne pozytywne nastawienie w relacji pracownik-pracodawca	3	15	24,59016	<0,001
	4	31	50,81967	
	5	15	24,59016	

Otwartość pracowników na przekazywanie wiedzy w ramach organizacji	2	7	11,47541	<0,001
	3	14	22,95082	
	4	29	47,54098	
	5	11	18,03279	
Umiejętność budowania pozytywnej atmosfery pracy przez pracownika, w tym relacji międzyludzkich	2	4	6,55738	<0,001
	3	12	19,67213	
	4	27	44,26230	
	5	18	29,50820	
Udzielane wzajemne wsparcie i współpraca w ramach zespołów	2	2	3,27869	<0,001
	3	18	29,50820	
	4	20	32,78689	
	5	21	34,42623	
Działanie nastawione na osiąganie wspólnych celów w organizacji	1	3	4,91803	0,342
	2	6	9,83607	
	3	25	40,98361	
	4	17	27,86885	
	5	10	16,39344	
Samodzielność pracownika	1	3	4,91803	0,005
	2	4	6,55738	
	3	15	24,59016	
	4	31	50,81967	
	5	8	13,11475	
Umiejętność nauki na błędach	1	1	1,63934	0,005
	2	8	13,11475	
	3	13	21,31148	
	4	32	52,45902	
	5	7	11,47541	

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Poziom spełnienia oczekiwań pracodawcy został najwyżej oceniony w ramach następujących czynników:

Okazywanie wzajemnego szacunku w relacji pomiędzy pracownikiem a menedżerem (98,36%), wpływ działań pracownika na rozwój firmy (96,72%), wykonywanie zadań przez pracownika we wskazanej jakości (95,08%), szczerość w komunikacji pomiędzy pracownikiem a menedżerem (88,89%), zaangażowanie pracownika (65,57%), odpowiedzialność pracownika za zadanie (68,85%), wiedza pracownika w zakresie wykonywanej pracy (68,85%), przestrzeganie przez pracownika norm kulturowych i etycznych (72,13%), transparentność i uczciwość działań pracownika (77,05%), przejrzystość komunikatów przekazywanych przez pracownika (72,13%), respektowanie wzajemnych oczekiwań (73,77%), wzajemne pozytywne nastawienie w relacji pracownik-pracodawca (75,41%), otwartość pracowników na przekazywanie wiedzy w ramach organizacji (65,41%), umiejętność budowania pozytywnej atmosfery pracy przez pracownika, w tym relacji międzyludzkich (73,77%), udzielane wzajemne wsparcie i współpraca w ramach zespołów (67,21%), a także samodzielność pracownika oraz umiejętność nauki na błędach (63,93%).

Pytanie 15a: Które czynniki formalnych są najistotniejsze dla zbudowania relacji wygrany-wygrany?

Poniższe dane dotyczą odpowiedzi respondentów w ankiecie w pierwszym pytaniu w pierwszej kolumnie. Poniższe wyniki prezentują elementy ocenione najczęściej na 4 i 5.

Tabela 33. Czynniki formalne najistotniejsze dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany – perspektywa reprezentantów organizacji

	Ocena	N	%	p
Przejrzystość systemu wynagrodzeń	1	1	1,64	<0,001
	3	7	11,48	
	4	24	39,34	
	5	29	47,54	
Przejrzystość systemu premiowego	1	1	1,64	<0,001
	3	6	9,84	
	4	21	34,43	
	5	33	54,10	
Elastyczne podejście do form zatrudnienia	0	1	1,64	<0,001
	2	3	4,92	
	3	9	14,75	
	4	20	32,79	
	5	28	45,90	
Elastyczne podejście do czasu pracy	3	8	13,11	<0,001
	4	19	31,15	
	5	34	55,74	
Stale godziny rozpoczęcia i zakończenia pracy (sporadyczna praca w nadgodzinach)	0	7	11,48	0,548
	1	3	4,92	
	2	8	13,11	
	3	14	22,95	
	4	16	26,23	
	5	13	21,31	
Proces wdrożenia pracownika w obowiązki	1	1	1,64	<0,001
	2	1	1,64	
	3	9	14,75	
	4	27	44,26	
	5	23	37,70	
Dostęp do benefitów	0	1	1,64	0,079
	1	4	6,56	
	2	4	6,56	
	3	15	24,59	
	4	26	42,62	
	5	11	18,03	
Możliwość rozwoju	1	1	1,64	<0,001
	3	1	1,64	
	4	19	31,15	
	5	40	65,57	
Przejrzystość ścieżek karier, awansów	1	1	1,64	<0,001

	2	1	1,64	
	3	9	14,75	
	4	25	40,98	
	5	25	40,98	
Przejrzystość procedur i regulaminów organizacyjnych	1	1	1,64	<0,001
	2	2	3,28	
	3	16	26,23	
	4	29	47,54	
	5	13	21,31	
Przejrzystość zasad oceny pracowniczej	0	1	1,64	<0,001
	1	1	1,64	
	2	4	6,56	
	3	7	11,48	
	4	29	47,54	
	5	19	31,15	
Przejrzystość zapisów w umowach między pracownikiem a organizacją	1	1	1,64	<0,001
	2	1	1,64	
	3	8	13,11	
	4	20	32,79	
	5	31	50,82	
Przejrzystość w zakresie ustalenia uposażenia, m.in. wynagrodzenie, narzędzia pracy	1	1	1,64	<0,001
	3	12	19,67	
	4	12	19,67	
	5	36	59,02	
Przejrzystość w nazewnictwie stanowisk	0	1	1,64	0,001*
	1	5	8,20	
	2	11	18,03	
	3	23	37,70	
	4	11	18,03	
	5	10	16,39	
Przejrzystość w ramach podległości w organizacji, w tym raportowania do odpowiedniej osoby	1	2	3,28	<0,001
	2	3	4,92	
	3	10	16,39	
	4	25	40,98	
	5	21	34,43	
Dostępność precyzyjnych opisów stanowisk pracy, zawierających zakres odpowiedzialności	0	1	1,64	0,317
	1	1	1,64	
	2	7	11,48	
	3	18	29,51	
	4	18	29,51	
	5	16	26,23	
Przejrzystość określona strategią organizacyjną	2	2	3,28	<0,001
	3	13	21,31	
	4	21	34,43	
	5	25	40,98	
Przejrzystość określona misją i wizją organizacji	0	1	1,64	<0,001

1	1	1,64
2	3	4,92
3	14	22,95
4	23	37,70
5	19	31,15

*istotnie mniejszy odsetek badanych wskazujących na 4 lub 5.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Z grupy elementów formalnych najistotniejsze dla zapewnienia relacji win-win okazała się być większość czynników za wyjątkiem następujących czynników: stałe godziny rozpoczęcia i zakończenia pracy (sporadyczna praca w nadgodzinach) (47,54% osób wskazało 4 lub 5), dostęp do benefitów (60,66% wskazało 4 lub 5), przejrzystość w nazewnictwie stanowisk (34,43% wskazało 4 lub 5) oraz dostępność precyzyjnych opisów stanowisk pracy, zawierających zakres odpowiedzialności (55,74% wskazało 4 lub 5).

Pytanie 15b: Które czynniki formalne zostały ocenione najwyżej (w ramach których czynników poziom funkcjonowania pracodawcy ocenili jako wysoki lub bardzo wysoki)?

Poniższe dane dotyczą odpowiedzi respondentów w ankiecie w pierwszym pytaniu w drugiej kolumnie. Poniższe wyniki prezentują elementy ocenione najczęściej na 4 i 5.

Tabela 34. Poziom funkcjonowania czynników formalnych

	Ocena	N	%	P
Przejrzystość systemu wynagrodzeń	0	4	6,56	0,841
	1	8	13,11	
	2	5	8,20	
	3	13	21,31	
	4	22	36,07	
	5	9	14,75	
Przejrzystość systemu premiowego	0	3	4,92	0,856
	1	4	6,56	
	2	6	9,84	
	3	18	29,51	
	4	16	26,23	
	5	14	22,95	
Elastyczne podejście do form zatrudnienia	0	3	4,92	<0,001
	1	1	1,64	
	2	2	3,28	
	3	4	6,56	
	4	14	22,95	
	5	37	60,66	
Elastyczne podejście do czasu pracy	2	1	1,64	<0,001
	3	4	6,56	
	4	14	22,95	
	5	42	68,85	
Stale godziny rozpoczęcia i zakończenia pracy (sporadyczna praca w nadgodzinach)	0	8	13,11	0,842
	1	2	3,28	

	2	7	11,48	
	3	14	22,95	
	4	19	31,15	
	5	11	18,03	
Proces wdrożenia pracownika w obowiązki	1	5	8,20	0,317
	2	6	9,84	
	3	16	26,23	
	4	25	40,98	
	5	9	14,75	
Dostęp do benefitów			6,56	0,001
	1	6	13,11	
	2	3	8,20	
	3	12	21,31	
	4	25	36,07	
	5	15	14,75	
Możliwość rozwoju	1	1	4,92	<0,001
	2	6	6,56	
	3	11	9,84	
	4	32	29,51	
	5	11	26,23	
Przejrzystość ścieżek karier, awansów	0	2	22,95	0,012*
	1	4	4,92	
	2	13	1,64	
	3	19	3,28	
	4	16	6,56	
	5	7	22,95	
Przejrzystość procedur i regulaminów organizacyjnych	1	4	60,66	0,316
	2	8	1,64	
	3	15	6,56	
	4	27	22,95	
	5	7	68,85	
Przejrzystość zasad oceny pracowniczej	0	3	13,11	0,154
	1	5	3,28	
	2	8	11,48	
	3	19	22,95	
	4	17	31,15	
	5	9	18,03	
Przejrzystość zapisów w umowach między pracownikiem a organizacją		1	8,20	<0,001
	1	4	9,84	
	3	15	26,23	
	4	25	40,98	
	5	17	14,75	
Przejrzystość w zakresie ustalenia uposażenia, m.in. wynagrodzenie, narzędzia pracy	0	2	6,56	0,001
	1	2	13,11	
	2	6	8,20	
	3	11	21,31	

	4	16	36,07	
	5	24	14,75	
Przejrzystość w nazewnictwie stanowisk	0	2	4,92	0,314
	1	6	6,56	
	2	5	9,84	
	3	21	29,51	
	4	20	26,23	
	5	7	22,95	
Przejrzystość w ramach podległości w organizacji, w tym raportowania do odpowiedniej osoby	0	1	4,92	0,013
	1	3	1,64	
	2	2	3,28	
	3	17	6,56	
	4	20	22,95	
	5	18	60,66	
Dostępność precyzyjnych opisów stanowisk pracy, zawierających zakres odpowiedzialności	0	2	1,64	0,012*
	1	6	6,56	
	2	10	22,95	
	3	23	68,85	
	4	12	13,11	
	5	8	3,28	
Przejrzystość określona strategia organizacyjna	1	7	11,48	0,372
	2	5	22,95	
	3	21	31,15	
	4	16	18,03	
	5	12	8,20	
Przejrzystość określona misja i wizja organizacji			9,84	0,346
	1	5	26,23	
	2	5	40,98	
	3	23	14,75	
	4	15	6,56	
	5	13	13,11	

*istotnie mniejszy odsetek badanych wskazujących na 4 lub 5.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Czynniki z grupy elementów formalnych zostały ocenione najwyżej to: elastyczne podejście do form zatrudnienia (83,61% badanych wskazało 4 lub 5), elastyczne podejście do czasu pracy (91,80% badanych wskazało 4 lub 5), dostęp do benefitów (65,37%), możliwość rozwoju (70,49% osób wskazało na 4 lub 5), przejrzystość zapisów w umowach między pracownikiem a organizacją (68,85%), przejrzystość w ramach podległości w organizacji, w tym raportowania do odpowiedniej osoby (62,30%).

Pytanie 16a: Które czynniki nieformalnych są najistotniejsze dla zbudowania relacji wygrany-wygrany?

Poniższe dane dotyczą odpowiedzi respondentów w ankiecie w pierwszym pytaniu w pierwszej kolumnie. Poniższe wyniki prezentują elementy ocenione najczęściej na 4 i 5.

Tabela 35. Czynniki nieformalne najistotniejsze dla zapewnienie relacji wygrany-wygrany
– perspektywa reprezentantów organizacji

	Ocena	N	%	p
Przejrzyście określone normy kulturowe i etyczne w organizacji	1	2	3,28	0,002
	2	5	8,20	
	3	14	22,95	
	4	26	42,62	
	5	14	22,95	
Określone kluczowe wartości organizacyjne	1	2	3,28	0,001
	2	2	3,28	
	3	13	21,31	
	4	34	55,74	
	5	10	16,39	
Podejście zapewniające stabilność zatrudnienia	1	2	3,28	<0,001
	3	1	1,64	
	4	22	36,07	
	5	36	59,02	
Działania zapewniające wsparcie w obszarze work-life balance	1	1	1,64	<0,001
	2	2	3,28	
	3	4	6,56	
	4	33	54,10	
	5	21	34,43	
Udzielane wsparcie organizacyjne, np. w sytuacjach trudnych dla pracownika, również poza pracą	1	2	3,28	<0,001
	3	7	11,48	
	4	24	39,34	
	5	28	45,90	
Organizowane wydarzenia integracyjne	1	2	3,28	<0,001
	2	3	4,92	
	3	11	18,03	
	4	30	49,18	
	5	15	24,59	
Udział firmy w akcjach CSR (np. wolontariat, wsparcie fundacji)	0	1	1,64	0,005*
	1	2	3,28	
	2	16	26,23	
	3	20	32,79	
	4	15	24,59	
	5	7	11,48	

*istotnie mniejszy odsetek osób wskazał 4 lub 5.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wszystkie czynniki z grupy elementów nieformalnych za wyjątkiem udział firmy w akcjach CSR (36,07% wskazało 4 lub 5) są najistotniejsze dla zapewnienie relacji wygrany-wygrany.

Pytanie 16b: Które czynniki nieformalne zostały ocenione najwyżej (w ramach których czynników poziom funkcjonowania, pracodawcy ocenili jako wysoki lub bardzo wysoki)?
Poniższe dane dotyczą odpowiedzi respondentów w ankiecie w pierwszym pytaniu w drugiej kolumnie. Poniższe wyniki prezentują elementy ocenione najczęściej na 4 i 5.

Tabela 36. Poziom funkcjonowania czynników nieformalnych

	Ocena	N	%	P
	0	1	1,64	
Przejrzyście określone normy kulturowe i etyczne w organizacji	1	3	4,92	0,245
	2	6	9,84	
	3	17	27,87	
	4	25	40,98	
	5	9	14,75	
Określone kluczowe wartości organizacyjne	1	4	6,56	0,468
	2	6	9,84	
	3	21	34,43	
	4	19	31,15	
	5	11	18,03	
Podejście zapewniające stabilność zatrudnienia				<0,001
	1	2	3,28	
	2	2	3,28	
	3	10	16,39	
	4	16	26,23	
Działania zapewniające wsparcie w obszarze work-life balance	5	31	50,82	0,158
	1	5	8,20	
	2	4	6,56	
	3	16	26,23	
	4	22	36,07	
Udzielane wsparcie organizacyjne, np. w sytuacjach trudnych dla pracownika, również poza pracą	5	14	22,95	0,125
	0	2	3,28	
	1	5	8,20	
	2	3	4,92	
	3	14	22,95	
Organizowane wydarzenia integracyjne	4	17	27,87	0,002
	5	20	32,79	
	1	2	3,28	
	2	7	11,48	
	3	12	19,67	
Udział firmy w akcjach CSR (np. wolontariat, wsparcie fundacji)	4	17	27,87	0,652
	5	23	37,70	
	0	4	6,56	
	1	6	9,84	
	2	4	6,56	
	3	17	27,87	
	4	18	29,51	
	5	12	19,67	

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analiza wskazuje, że jedynie organizowane wydarzenia integracyjne (65,57% osób wskazało 4 lub 5) oraz podejście zapewniające stabilność zatrudnienia (77,05% badanych wskazało na 4 lub 5) zostały ocenione najwyżej.

Pytanie 17a: Które czynniki związane z wykonywaną pracą są najistotniejsze dla zbudowania relacji wygrany-wygrany?

Poniższe dane dotyczą odpowiedzi respondentów w ankiecie w pierwszym pytaniu w pierwszej kolumnie. Poniższe wyniki prezentują elementy ocenione najczęściej na 4 i 5.

Tabela 37. Czynniki związane z wykonywaną pracą najistotniejsze dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany – perspektywa reprezentantów organizacji

	Ocena	N	%	P
Interesujące obszary/ projekty w ramach wykonywanych usług	2	1	1,64	<0,001
	3	7	11,48	
	4	25	40,98	
	5	28	45,90	
Zadania dopasowane do umiejętności pracowników	1	1	1,64	<0,001
	2	1	1,64	
	3	7	11,48	
	4	21	34,43	
	5	31	50,82	
Przejrzyste określony zakres zadań	3	8	13,11	<0,001
	4	27	44,26	
	5	26	42,62	
Zapewnienie przez organizację odpowiedniego sprzętu do pracy	3	7	11,48	<0,001
	4	22	36,07	
	5	32	52,46	
Dostęp do nowoczesnych technologii	1	1	1,64	<0,001
	3	10	16,39	
	4	26	42,62	
	5	24	39,34	
Elastyczne podejście do miejsca pracy (praca zdalna vs. praca w biurze)	0	1	1,64	<0,001
	2	1	1,64	
	3	7	11,48	
	4	12	19,67	
	5	40	65,57	
Łatwy dojazd do pracy	0	1	1,64	0,356
	1	2	3,28	
	2	5	8,20	
	3	24	39,34	
	4	19	31,15	
	5	10	16,39	
Biuro zapewniające pokoje projektowe i własne biurko	0	1	1,64	0,016
	1	2	3,28	
	2	1	1,64	

	3	18	29,51	
	4	23	37,70	
	5	16	26,23	
Biuro z przestrzenią open space	0	12	19,67	<0,001*
	1	6	9,84	
	2	12	19,67	
	3	21	34,43	
	4	6	9,84	
	5	4	6,56	
Dostępność parkingu	0	2	3,28	0,364
	1	1	1,64	
	2	2	3,28	
	3	23	37,70	
	4	18	29,51	
	5	15	24,59	

*istotnie mniejszy odsetek osób wskazał 4 lub 5.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Czynniki z grupy elementów związanych z wykonywaną pracą za wyjątkiem łatwy dojazd do pracy (47,54% wskazało 4 lub 5), biuro z przestrzenią open space (16,39% wskazało 4 lub 5), dostępność parkingu (54,10% wskazało 4 lub 5) są najistotniejsze dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany.

Pytanie 17b: Które czynniki związane z wykonywaną pracą zostały ocenione najwyżej (w ramach których czynników poziom funkcjonowania pracodawcy ocenili jako wysoki lub bardzo wysoki)?

Poniższe dane dotyczą odpowiedzi respondentów w ankiecie w pierwszym pytaniu w drugiej kolumnie. Poniższe wyniki prezentują elementy ocenione najczęściej na 4 i 5.

Tabela 38. Poziom funkcjonowania czynników związanych z wykonywaną pracą

	Ocena	N	%	P
	1	2	3,28	
Interesujące obszary/ projekty w ramach wykonywanych usług	2	4	6,56	0,268
	3	21	34,43	
	4	21	34,43	
	5	13	21,31	
Zadania dopasowane do umiejętności pracowników	1	1	1,64	<0,001
	2	3	4,92	
	3	16	26,23	
	4	27	44,26	
	5	14	22,95	
Przejrzyste określony zakres zadań	0	1	1,64	0,087
	1	1	1,64	
	2	6	9,84	
	3	16	26,23	

	4	26	42,62	
	5	11	18,03	
Zapewnienie przez organizację odpowiedniego sprzętu do pracy	3	17	27,87	<0,001
	4	21	34,43	
	5	23	37,70	
Dostęp do nowoczesnych technologii	1	1	1,64	<0,001
	2	3	4,92	
	3	15	24,59	
	4	25	40,98	
	5	17	27,87	
Elastyczne podejście do miejsca pracy (praca zdalna vs. praca w biurze)	0	2	3,28	<0,001
	1	1	1,64	
	3	5	8,20	
	4	8	13,11	
	5	45	73,77	
Łatwy dojazd do pracy	0	3	4,92	<0,001
	2	3	4,92	
	3	12	19,67	
	4	22	36,07	
	5	21	34,43	
Biuro zapewniające pokoje projektowe i własne biurko	0	2	3,28	<0,001
	1	1	1,64	
	2	6	9,84	
	3	11	18,03	
	4	17	27,87	
	5	24	39,34	
Biuro z przestrzenią open space	0	18	29,51	0,365
	1	1	1,64	
	2	7	11,48	
	3	8	13,11	
	4	13	21,31	
	5	14	22,95	
Dostępność parkingu	0	5	8,20	0,745
	1	3	4,92	
	2	7	11,48	
	3	14	22,95	
	4	16	26,23	
	5	16	26,23	

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Czynniki z grupy elementów związanych z wykonywaną pracą zostały ocenione najwyżej to zadania dopasowane do umiejętności pracowników (67,21%), zapewnienie przez organizację odpowiedniego sprzętu do pracy (72,13%), dostęp do nowoczesnych technologii (68,85%), elastyczne podejście do miejsca pracy (praca zdalna vs. praca w biurze) (86,89%), łatwy dojazd do pracy (70,49%), biuro zapewniające pokoje projektowe i własne biurko (67,21%).

Pytanie 18: Czy istnieje różnica pomiędzy elementami najistotniejszymi dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany (Pytanie 1, 2, 3 i 4 w ankiecie dla menedżera, kolumna pierwsza. Elementy ocenione najczęściej na 4 i 5)) dla osób które wskazały w imieniu organizacji, że ich relacja z pracownikami ma charakter „wygrany-wygrany”, a reprezentantami organizacji, którzy wskazali, że relacja ma charakter „wygrany-przegrany, gdzie stroną wygrywającą jest pracownik” lub „przegrany-przegrany” (Pytanie 8 w ankiecie dla menedżera)?

Tabela 39. Oczekiwania pracodawcy w stosunku do pracownika

	wygrany-wygrany			wygrany-przegrany lub przegrany-przegrany			Mann-Whitney	
	M	Me	SD	M	Me	SD	Z	p
Wpływ działań pracownika na zysk w organizacji - wygrany-wygrany	4,27	5,00	0,88	3,60	4,00	1,14	2,47	0,013
Wpływ działań pracownika na rozwój firmy - wygrany-wygrany	4,30	4,00	0,73	4,00	4,00	1,22	1,92	0,055
Wykonywanie zadań przez pracownika we wskazanej jakości - wygrany-wygrany	4,36	4,00	0,74	4,20	5,00	1,10	0,41	0,683
Wykonywanie zadań przez pracownika w założonym budżecie - wygrany-wygrany	4,12	4,00	0,96	3,40	4,00	0,89	2,11	0,035
Wykonywanie zadań przez pracownika w terminie - wygrany-wygrany	4,12	4,00	0,74	4,00	4,00	1,00	0,82	0,410
Zaangażowanie pracownika - wygrany-wygrany	4,48	5,00	0,67	4,60	5,00	0,55	-0,42	0,671
Lojalność pracownika w stosunku do organizacji - wygrany-wygrany	3,97	4,00	0,88	4,00	4,00	0,71	1,36	0,175
Identyfikacja pracownika z firmą - wygrany-wygrany	3,94	4,00	1,20	4,20	4,00	0,84	0,92	0,360
Proaktywne podejście pracownika, w tym zgłaszanie pomysłów - wygrany-wygrany	4,09	4,00	0,98	4,00	4,00	0,71	0,60	0,549
Umiejętność budowania zaufania i utrzymywanie dobrych relacji z klientem - wygrany-wygrany	4,55	5,00	0,56	4,80	5,00	0,45	-0,54	0,588
Realizacja celów biznesowych klientów przez działania pracownika - wygrany-wygrany	4,30	4,00	0,77	3,60	3,00	1,34	0,72	0,469
Odpowiedzialność pracownika za zadanie - wygrany-wygrany	4,36	4,00	0,60	4,20	5,00	1,30	-0,89	0,373
Wiedza pracownika w zakresie wykonywanej pracy - wygrany-wygrany	4,15	4,00	0,71	4,20	4,00	0,84	1,49	0,136
Gotowość do podejmowania wyzwań - wygrany-wygrany	3,91	4,00	0,77	3,60	4,00	1,14	1,07	0,286
Przestrzeganie przez pracownika norm kulturowych i etycznych - wygrany-wygrany	4,06	4,00	0,79	4,40	5,00	1,34	1,68	0,093
Działanie pracownika zgodne z wartościami przyjętymi przez organizację - wygrany-wygrany	3,97	4,00	0,92	3,60	3,00	1,34	1,02	0,306
Transparentność i uczciwość działań pracownika - wygrany-wygrany	4,39	5,00	0,70	4,80	5,00	0,45	-0,11	0,914

Okazywanie wzajemnego szacunku w relacji pomiędzy pracownikiem a menedżerem - wygrany-wygrany	4,67	5,00	0,48	4,60	5,00	0,55	0,27	0,790
Szczerość w komunikacji pomiędzy pracownikiem a menedżerem - wygrany-wygrany	4,55	5,00	0,62	4,80	5,00	0,45	-0,67	0,500
Przejrzystość komunikatów przekazywanych przez pracownika - wygrany-wygrany	4,27	4,00	0,67	4,40	4,00	0,55	-0,15	0,881
Przekazywanie wzajemnie rzetelnego feedbacku między pracownikiem a menedżerem - wygrany-wygrany	4,42	5,00	0,71	4,40	4,00	0,55	-0,22	0,822
Respektowanie wzajemnych oczekiwań - wygrany-wygrany	4,30	4,00	0,64	4,80	5,00	0,45	-0,24	0,809
Działanie pracownika prowadzące do rozwiązywania sytuacji konfliktowych - wygrany-wygrany	3,97	4,00	0,88	4,00	4,00	1,00	0,20	0,842
Wzajemne pozytywne nastawienie w relacji pracownik-pracodawca - wygrany-wygrany	4,45	5,00	0,62	4,80	5,00	0,45	1,07	0,286
Otwartość pracowników na przekazywanie wiedzy w ramach organizacji -wygrany-wygrany	4,03	4,00	0,85	4,40	5,00	0,89	0,41	0,683
Umiejętność budowania pozytywnej atmosfery pracy przez pracownika, w tym relacji międzyludzkich -wygrany-wygrany	4,42	5,00	0,71	4,20	5,00	1,10	1,07	0,286
Udzielane wzajemne wsparcie i współpraca w ramach zespołów - wygrany-wygrany	4,45	5,00	0,71	4,00	4,00	1,00	1,06	0,290
Działanie nastawione na osiąganie wspólnych celów w organizacji - wygrany-wygrany	4,39	5,00	0,70	4,00	4,00	1,00	1,66	0,097
Samodzielność pracownika - wygrany-wygrany	3,88	4,00	1,08	3,80	4,00	1,30	-0,34	0,733
Umiejętność nauki na błędach - wygrany-wygrany	4,33	4,00	0,74	3,80	4,00	1,30	0,05	0,960

*oznaczono istotne statystycznie różnice na poziomie $p < 0,05$ (obustronnie).

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analiza wskazuje na istotne statystycznie różnice między pracownikami w zakresie oznaczonych zmiennych ($p < 0,05$). W przypadku relacji wygrany-wygrany osiągnęto istotnie statystycznie wyższe wyniki w zakresie oznaczonych na czerwono czynników.

Pytanie 19: Czy istnieje różnica pomiędzy elementami ocenianymi na wysokim poziomie spełnienia oczekiwań (Pytanie 1, 2, 3 i 4 w ankiecie dla menedżera, kolumna druga. Elementy ocenione najczęściej na 4 i 5) dla osób które wskazały w imieniu organizacji, że ich relacja z pracownikami ma charakter „wygrany-wygrany”, a reprezentantami organizacji, którzy wskazali, że relacja ma charakter „wygrany-przegrany, gdzie stroną wygrywającą jest pracownik” lub „przegrany-przegrany” (Pytanie 8 w ankiecie dla menedżera)?

Tabela 40. Oczekiwania pracodawcy w stosunku do pracownika

	wygrany-wygrany	wygrany-przegrany lub	Mann-Whitney
--	-----------------	-----------------------	--------------

	przeegrany- przeegrany						Z	p
	M	Me	SD	M	Me	SD		
Wpływ działań pracownika na rozwój firmy - Poziom spełnienia oczekiwań	3,82	4,00	0,73	3,00	3,00	1,00	3,12	0,002
Wykonywanie zadań przez pracownika we wskazanej jakości - Poziom spełnienia oczekiwań	3,82	4,00	0,73	3,40	3,00	1,14	0,99	0,322
Zaangażowanie pracownika - Poziom spełnienia oczekiwań	3,94	4,00	0,90	3,60	4,00	0,55	1,43	0,152
Proaktywne podejście pracownika, w tym zgłaszanie pomysłów - Poziom spełnienia oczekiwań	3,58	4,00	0,87	2,00	2,00	1,22	1,71	0,088
Realizacja celów biznesowych klientów przez działania pracownika - Poziom spełnienia oczekiwań	3,76	4,00	0,75	3,00	3,00	1,00	1,79	0,073
Odpowiedzialność pracownika za zadanie - Poziom spełnienia oczekiwań	3,94	4,00	0,75	3,20	3,00	1,30	0,86	0,391
Wiedza pracownika w zakresie wykonywanej pracy - Poziom spełnienia oczekiwań	3,91	4,00	0,68	3,80	4,00	0,45	0,67	0,505
Przestrzeganie przez pracownika norm kulturowych i etycznych - Poziom spełnienia oczekiwań	4,09	4,00	0,80	3,00	3,00	1,22	0,96	0,338
Transparentność i uczciwość działań pracownika - Poziom spełnienia oczekiwań	4,09	4,00	0,80	3,20	4,00	1,10	0,83	0,405
Okazywanie wzajemnego szacunku w relacji pomiędzy pracownikiem a menedżerem - Poziom spełnienia oczekiwań	4,39	4,00	0,61	4,00	4,00	0,71	0,52	0,606
Szczerść w komunikacji pomiędzy pracownikiem a menedżerem - Poziom spełnienia oczekiwań	4,18	4,00	0,73	4,00	4,00	0,71	0,93	0,351
Przejrzystość komunikatów przekazywanych przez pracownika - Poziom spełnienia oczekiwań	4,00	4,00	0,61	3,40	4,00	0,89	1,72	0,086
Respektowanie wzajemnych oczekiwań - Poziom spełnienia oczekiwań	4,00	4,00	0,75	4,00	4,00	0,71	0,27	0,790
Wzajemne pozytywne nastawienie w relacji pracownik-pracodawca - Poziom spełnienia oczekiwań	4,15	4,00	0,71	3,60	3,00	0,89	1,37	0,169
Otwartość pracowników na przekazywanie wiedzy w ramach organizacji - Poziom spełnienia oczekiwań	3,85	4,00	0,87	3,60	3,00	0,89	1,03	0,302
Umiejętność budowania pozytywnej atmosfery pracy przez pracownika, w tym relacji międzyludzkich - Poziom spełnienia oczekiwań	4,12	4,00	0,78	3,40	3,00	1,52	1,10	0,272
Udzielane wzajemne wsparcie i współpraca w ramach zespołów - Poziom spełnienia oczekiwań	4,24	4,00	0,79	3,20	3,00	0,84	1,78	0,075
Samodzielność pracownika - Poziom spełnienia oczekiwań	3,88	4,00	0,82	2,60	2,00	1,34	1,59	0,112

Umiejętność nauki na błędach - Poziom spełnienia oczekiwań	3,79	4,00	0,82	3,20	3,00	1,48	1,48	0,138
---	------	------	------	------	------	------	------	-------

*oznaczono istotne statystycznie różnice na poziomie $p < 0,05$ (obustronnie).

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wykazano istotnie wyższe wyniki w grupie osób znajdujących się w relacji wygrany-wygrany w zakresie zmiennej „wpływ działań pracownika na rozwój firmy - poziom spełnienia oczekiwań”.

Pytanie 20: Jak kształtuje się rozkład odpowiedzi respondentów, którzy określili swój charakter relacji z pracownikami jako wygrany, przegrany lub mieszany (Pytanie 8 w ankiecie dla menedżerów), w odniesieniu do zmiennych:

- Relacja pomiędzy mną a pracownikami oparta jest na znanych stronom warunkach. (Pytanie 5 w ankiecie dla pracowników)
- Warunki dotyczące współpracy, które ustaliłem/am z pracownikami są wzajemnie respektowane. (Pytanie 6 w ankiecie dla pracowników)
- Relacja pomiędzy mną a pracownikami jest to relacja dążąca do satysfakcji obydwu stron relacji pracownik-organizacja. (Pytanie 7 w ankiecie dla pracowników)

Tabela 41. Charakter relacji z pracownikami, a relacja oparta na znanych stronom warunkach

	Tabela liczości				
	Relacja pomiędzy mną a moimi pracownikami oparta jest na znanych stronom warunkach.	Wygrany-Wygrany, co oznacza, iż obie strony zyskują	Mieszany, co oznacza, iż czasami firma zyskuje, czasami pracownik	Wygrany-Przegrany, gdzie stroną wygrywającą jest pracodawca	Razem
Liczba	Całkowicie się zgadzam	17	8	2	27
%		51,52%	34,78%	40,00%	
Liczba	Zgadzam się	14	11	2	27
%		42,42%	47,83%	40,00%	
Liczba	Częściowo się zgadzam, a częściowo nie	2	4	1	7
%		6,06%	17,39%	20,00%	
Liczba	Ogół	33	23	5	61

Chi² Pearsona: 2,85263, df=4, p=,582783

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Brak różnic istotnych statystycznie.

Tabela 42. Charakter relacji z pracownikami, a relacja oparta na znanych stronom

	Tabela liczości				
	Warunki dotyczące współpracy,	Wygrany-Wygrany, co oznacza, iż obie strony zyskują	Mieszany,	Wygrany-Przegrany, gdzie	Razem

	które ustalam z pracownikami są wzajemnie respektowane.		co oznacza, iż czasami firma zyskuje, czasami pracownik	stroną wygrywającą jest pracodawca	
Liczba	Całkowicie się zgadzam	18	4	3	25
%		54,55%	17,39%	60,00%	
Liczba	Zgadzam się	13	15	2	30
%		39,39%	65,22%	40,00%	
Liczba	Częściowo się zgadzam, a częściowo nie	2	4	0	6
%		6,06%	17,39%	0,00%	
Liczba	Ogół	33	23	5	61

Chi² Pearsona: 9,28164, df=4, p=,054433

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Różnice na granicy istotności statystycznej ($p=0,054$). Osoby wskazujące na relację mieszaną najczęściej zgadzały się ze stwierdzeniem (65,22%), natomiast wskazujące na relację wygrany-wygrany oraz wygrany-przegrany najczęściej zgadzały się całkowicie i rzadko zgadzały się częściowo.

Tabela 43. Charakter relacji z pracownikami, a relacja dążąca do satysfakcji obydwu stron relacji pracownik-organizacja

Tabela liczości					
	Relacja pomiędzy mną a moimi pracownikami jest to relacja dążąca do satysfakcji obydwu stron relacji pracownik-organizacja.	Wygrany-Wygrany, co oznacza, iż obie strony zyskują	Mieszany, co oznacza, iż czasami firma zyskuje, czasami pracownik	Wygrany-Przegrany, gdzie stroną wygrywającą jest pracodawca	Razem
Liczba	Całkowicie się zgadzam	21	9	1	31
%		63,64%	39,13%	20,00%	
Liczba	Zgadzam się	9	13	4	26
%		27,27%	56,52%	80,00%	
Liczba	Częściowo się zgadzam, a częściowo nie	3	1	0	4
%		9,09%	4,35%	0,00%	
Liczba	Ogół	33	23	5	61

Chi² Pearsona: 7,94731, df=4, p=,093528

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Różnice na granicy istotności statystycznej ($p=0,094$).

Osoby wskazujące na relację mieszaną najczęściej zgadzały się ze stwierdzeniem (65,22%) podobnie wygrany-przegrany (80%), natomiast wskazujące na relację wygrany-wygrany najczęściej zgadzały się całkowicie.

Pytanie 21: Jak elementy składowe zawiera model relacji wygrany-wygrany?

MODEL

Czynniki w ankiecie dla menedżerów i pracowników mają swoje odpowiedniki - w ankiecie dla pracowników w ramach pytań od 1 do 3, w ankiecie dla menedżerów w ramach pytań od 1 do 4. Poniżej lista wszystkich czynników. Jest wśród nich kilkanaście, które nie znalazły odpowiedników, ze względu na ich specyfikę (unikalność w postaci istotności/ważności dla tylko jednej ze stron).

CZYNNIKI FORMALNE – analiza różnic międzygrupowych

Tabela 44. Porównania międzygrupowe – czynniki istotne w relacji wygrany-wygrany

CZYNNIKI FORMALNE: pracownik	CZYNNIKI FORMALNE: menedżer	CZYNNIKI FORMALNE: pracownik			CZYNNIKI FORMALNE: menedżer			Mann-Whitney	
		<i>M</i>	<i>Me</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>Me</i>	<i>SD</i>	<i>Z</i>	<i>p</i>
Wysokość wynagrodzenia	Przejrzystość systemu wynagrodzeń	4,51	5,00	0,65	4,31	4,00	0,81	1,50	0,134
Wysokość premii	Przejrzystość systemu premiowego	3,38	4,00	1,45	4,39	5,00	0,80	-5,38	<0,001
Elastyczne podejście do form zatrudnienia	Elastyczne podejście do form zatrudnienia	3,98	4,00	1,09	4,15	4,00	1,03	-1,09	0,274
Elastyczne podejście do czasu pracy	Elastyczne podejście do czasu pracy	4,53	5,00	0,70	4,43	5,00	0,72	1,02	0,305
Stałe godziny rozpoczęcia i zakończenia pracy (sporadyczna praca w nadgodzinach)	Stałe godziny rozpoczęcia i zakończenia pracy (sporadyczna praca w nadgodzinach)	3,15	3,00	1,49	3,11	3,00	1,58	0,03	0,977
Wdrożenie w obowiązki przez organizację	Proces wdrożenia pracownika w obowiązki pracy	4,09	4,00	1,00	4,15	4,00	0,85	-0,08	0,935
Dostęp do benefitów	Dostęp do benefitów	3,34	3,00	1,25	3,54	4,00	1,16	-1,22	0,223
Możliwość rozwoju	Możliwość rozwoju	4,47	5,00	0,75	4,59	5,00	0,69	-0,98	0,327
Przejrzystość ścieżek karier, awansów	Przejrzystość ścieżek karier, awansów	3,98	4,00	1,08	4,18	4,00	0,87	-1,04	0,298
Przejrzystość procedur i regulaminów organizacyjnych	Przejrzystość procedur i regulaminów organizacyjnych	3,48	4,00	1,24	3,84	4,00	0,86	-1,63	0,104

Przejrzystość zasad oceny pracowniczej	Przejrzystość zasad oceny pracowniczej	3,88	4,00	1,15	3,95	4,00	1,06	-0,30	0,762
Przejrzystość zapisów w umowach między pracownikiem a organizacją	Przejrzystość zapisów w umowach między pracownikiem a organizacją	4,20	4,00	0,98	4,30	5,00	0,88	-0,53	0,594
Przejrzystość w zakresie ustalenia uposażenia, m.in. wynagrodzenie, narzędzia pracy	Przejrzystość w zakresie ustalenia uposażenia, m.in. wynagrodzenie, narzędzia pracy	4,21	4,00	0,90	4,34	5,00	0,91	-1,29	0,197
Przejrzystość w nazewnictwie stanowisk	Przejrzystość w nazewnictwie stanowisk	2,80	3,00	1,42	3,11	3,00	1,23	-1,35	0,176
Przejrzystość w ramach podległości w organizacji, w tym raportowania do odpowiedniej osoby	Przejrzystość w ramach podległości w organizacji, w tym raportowania do odpowiedniej osoby	3,65	4,00	1,23	3,98	4,00	1,01	-1,75	0,080
Dostępność precyzyjnych opisów stanowisk pracy, zawierających zakres odpowiedzialności	Dostępność precyzyjnych opisów stanowisk pracy, zawierających zakres odpowiedzialności	3,45	4,00	1,19	3,62	4,00	1,14	-0,87	0,383
Przejrzystość określona strategia organizacji	Przejrzystość określona strategia organizacyjna	3,21	3,00	1,33	4,13	4,00	0,87	-4,83	<0,001
Przejrzystość określona misja i wizja organizacji	Przejrzystość określona misja i wizja organizacji	3,13	3,00	1,39	3,87	4,00	1,07	-3,79	<0,001

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Zaobserwowano istotne statystycznie wyższe oceny w grupie menagerów w zakresie oceny czynników: przejrzystość określona strategia organizacji, przejrzystość określona misja i wizja organizacji, wysokość premii/przejrzystość systemu premiowego.

CZYNNIKI NIEFORMALNE – analiza różnic międzygrupowych

Tabela 45. Porównania międzygrupowe – czynniki istotne w relacji wygrany-wygrany

CZYNNIKI NIEFORMALNE: pracownik	CZYNNIKI NIEFORMALNE: menedżer	CZYNNIKI NIEFORMALNE: pracownik			CZYNNIKI NIEFORMALNE: menedżer			Mann-Whitney	
		M	Me	SD	M	Me	SD	Z	P
Przestrzeganie przez organizację norm kulturowych i etycznych	Przejrzystość określone normy kulturowe i etyczne w organizacji	3,93	4,00	1,24	3,74	4,00	1,01	1,97	0,049
Działanie firmy zgodne z przyjętymi wartościami organizacyjnymi	Określone kluczowe wartości organizacyjne	3,90	4,00	1,13	3,79	4,00	0,88	1,36	0,175
Zapewnienie poczucia stabilności zatrudnienia przez organizację	Podjęcie zapewniające stabilność zatrudnienia	4,54	5,00	0,80	4,48	5,00	0,83	0,68	0,497
Zapewnianie działań wspierających work-life balance przez organizację	Działania zapewniające wsparcie w obszarze work-life balance	3,98	4,00	1,17	4,16	4,00	0,82	- 0,42	0,677
Udzielane wsparcie organizacyjne, np. w sytuacjach trudnych dla pracownika, również poza pracą	Udzielane wsparcie organizacyjne, np. w sytuacjach trudnych dla pracownika, również poza pracą	3,79	4,00	1,25	4,25	4,00	0,91	- 2,53	0,011
Organizowane wydarzenia integracyjne	Organizowane wydarzenia integracyjne	3,44	4,00	1,27	3,87	4,00	0,96	- 2,21	0,027
Udział firmy w akcjach CSR (np. wolontariat, wsparcie fundacji)	Udział firmy w akcjach CSR (np. wolontariat, wsparcie fundacji)	2,63	3,00	1,41	3,10	3,00	1,12	- 1,98	0,047
Dostępność przełożonego, w tym gotowość do poświęcenia czasu dla pracownika	Dostępność pracownika, w tym gotowość do poświęcenia dodatkowego czasu w celu rozwiązania powierzonych spraw	4,03	4,00	1,05	3,03	3,00	1,12	5,99	0,000
Transparentność i uczciwość działań organizacji	Transparentność i uczciwość działań pracownika	4,14	4,00	1,04	4,43	5,00	0,72	- 1,61	0,107

Okazywanie wzajemnego szacunku w relacji pomiędzy pracownikiem a menedżerem	Okazywanie wzajemnego szacunku w relacji pomiędzy pracownikiem a menedżerem	4,59	5,00	0,73	4,62	5,00	0,55	0,25	0,805
Szczerość w komunikacji pomiędzy pracownikiem a menedżerem	Szczerość w komunikacji pomiędzy pracownikiem a menedżerem	4,57	5,00	0,70	4,62	5,00	0,55	- 0,05	0,958
Przejrzystość przekazywanych komunikatów w organizacji	Przejrzystość komunikatów przekazywanych przez pracownika	4,13	4,00	1,00	4,28	4,00	0,71	- 0,50	0,614
Przekazywanie wzajemnie feedbacku między pracownikiem a menedżerem	Przekazywanie wzajemnie rzetelnego feedbacku między pracownikiem a menedżerem	4,30	4,00	0,87	4,44	5,00	0,67	- 0,80	0,423
Respektowanie wzajemnych oczekiwań	Respektowanie wzajemnych oczekiwań	4,26	4,00	0,90	4,36	4,00	0,63	- 0,13	0,898
Działanie organizacji zapewniające wsparcie w rozwiązywaniu konfliktów	Działanie pracownika prowadzące do rozwiązywania sytuacji konfliktowych	3,76	4,00	1,10	3,95	4,00	0,88	- 0,91	0,362
Wzajemne pozytywne nastawienie w relacji pracownik-pracodawca	Wzajemne pozytywne nastawienie w relacji pracownik-pracodawca	4,30	4,00	0,88	4,41	4,00	0,62	- 0,26	0,799
Przekazywanie wiedzy w ramach organizacji, zbudowane w tym zakresie programy, np. mentoring	Otwartość pracowników na przekazywanie wiedzy w ramach organizacji	3,97	4,00	1,06	4,03	4,00	0,86	0,08	0,939
Pozytywna atmosfera pracy, w tym relacje międzyludzkie w pracy	Umiejętność pracownika budowania pozytywnej atmosfery pracy przez pracownika, w tym relacji międzyludzkich	4,56	5,00	0,70	4,28	4,00	0,88	2,21	0,027
Udzielane wzajemne wsparcie i współpraca w ramach zespołów	Udzielane wzajemne wsparcie i współpraca w ramach zespołów	4,37	5,00	0,82	4,33	4,00	0,77	0,48	0,632
Działanie nastawione na osiąganie wspólnych celów w organizacji	Działanie nastawione na osiąganie wspólnych celów w organizacji	3,87	4,00	1,16	4,20	4,00	0,83	- 1,61	0,108

Danie pracownikom przestrzeni do samodzielności w działaniu	Samodzielność pracownika	4,12	4,00	0,90	3,92	4,00	1,05	1,24	0,214
Danie pracownikom przestrzeni na popełnianie błędów	Umiejętność nauki na błędach	4,08	4,00	0,99	4,30	4,00	0,76	- 1,18	0,236

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Pracownicy istotnie wyżej oceniali czynnik „przestrzeganie przez organizację norm kulturowych i etycznych” w porównaniu z menedżerami ($p=0,049$) oraz „pozytywna atmosfera pracy, w tym relacje międzyludzkie w pracy” ($p=0,027$).

Menedżerowie istotnie wyżej oceniali czynnik „udzielane wsparcie organizacyjne, np. w sytuacjach trudnych dla pracownika, również poza pracą” ($p=0,011$), „organizowane wydarzenia integracyjne” ($p=0,027$), „udział firmy w akcjach CSR (np. wolontariat, wsparcie fundacji)” ($p=0,047$) oraz „dostępność pracownika, w tym gotowość do poświęcenia dodatkowego czasu w celu rozwiązania powierzonych spraw” ($p<0,001$).

CZYNNIKI ZWIĄZANE Z OCZEKIWANIAM I (nieujęte w formalnych) – analiza różnic międzygrupowych

Tabela 46. Porównania międzygrupowe – czynniki istotne w relacji wygrany-wygrany

		OCZEKIWANIA W STOSUNKU DO PRACOWNIKA: pracownik			OCZEKIWANIA W STOSUNKU DO PRACOWNIKA: menedżer			Mann-Whitney	
		<i>M</i>	<i>Me</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>Me</i>	<i>SD</i>	<i>Z</i>	<i>P</i>
OCZEKIWANI A W STOSUNKU DO PRACOWNIKA : pracownik	OCZEKIWANI A W STOSUNKU DO PRACOWNIKA : menedżer								
<i>Przestrzeganie przez organizację norm kulturowych i etycznych</i>	Przestrzeganie przez pracownika norm kulturowych i etycznych	3,93	4,00	1,24	3,85	4,00	1,08	0,98	0,325
<i>Działanie firmy zgodne z przyjętymi wartościami</i>	Działanie pracownika zgodne z wartościami przyjętymi przez organizację	3,90	4,00	1,13	3,84	4,00	1,00	0,77	0,441

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Różnic nie wykazano.

CZYNNIKI ZWIĄZANE Z WYKONYWANĄ PRACĄ – analiza różnic międzygrupowych

Tabela 47. Porównania międzygrupowe – czynniki istotne w relacji wygrany-wygrany

		CZYNNIKI ZWIĄZANE Z PRACĄ pracownik			CZYNNIKI ZWIĄZANE Z PRACĄ: menedżer			Mann- Whitney	
		<i>M</i>	<i>Me</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>Me</i>	<i>SD</i>	<i>Z</i>	<i>P</i>
CZYNNIKI ZWIĄZANE Z WYKONYWANĄ PRACĄ: pracownik	CZYNNIKI ZWIĄZANE Z WYKONYWANĄ PRACĄ: menedżer								
Interesujące obszary/ projekty w ramach wykonywanych zadań	Interesujące obszary/ projekty w ramach wykonywanych usług	4,25	4,00	0,91	4,31	4,00	0,74	-0,06	0,953
Zadania dopasowane do umiejętności	Zadania dopasowane do umiejętności pracowników	4,14	4,00	1,01	4,31	5,00	0,87	-1,16	0,244
Przejrzystość zasad rozliczania zadań	Przejrzystość zasad rozliczania zadań	4,25	4,00	0,93	4,30	4,00	0,69	0,25	0,800
Zapewnienie przez organizację odpowiedniego sprzętu do pracy	Zapewnienie przez organizację odpowiedniego sprzętu do pracy	4,48	5,00	0,78	4,41	5,00	0,69	0,89	0,373
Dostęp do nowoczesnych technologii	Dostęp do nowoczesnych technologii	4,09	4,00	0,96	4,18	4,00	0,83	-0,40	0,687
Elastyczne podejście do miejsca pracy (praca zdalna vs. praca w biurze)	Elastyczne podejście do miejsca pracy (praca zdalna vs. praca w biurze)	4,58	5,00	0,77	4,44	5,00	0,96	0,67	0,506
Łatwy dojazd do pracy	Łatwo dojazd do pracy	3,43	4,00	1,49	3,44	3,00	1,07	0,77	0,442
Biuro zapewniające pokoje projektowe i własne biurko	Biuro zapewniające pokoje projektowe i własne biurko	3,67	4,00	1,40	3,77	4,00	1,07	0,25	0,802
Biuro z przestrzenią open space	Biuro z przestrzenią open space	1,85	2,00	1,51	2,25	3,00	1,48	-1,77	0,076
Dostępność parkingu	Dostępność parkingu	3,39	4,00	1,60	3,62	4,00	1,14	-0,19	0,851

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Różnic istotnych statystycznie nie zaobserwowano.

Załącznik nr 5 - Analiza czynnikowa weryfikująca kategorie zmiennych w modelu relacji pracownik-organizacja o charakterze wygrany-wygrany

ANALIZA CZYNNIKOWA

Podjęto próbę dokonania oceny struktury oraz znalezienia ogólnych prawidłowości w związkach między czynnikami istotnymi dla osiągnięcia relacji w grupie pracowników oraz menedżerów. W tym celu przeprowadzono analizę czynnikową, która daje możliwość dokonania klasyfikacji zmiennych zdefiniowanych przez nowe zmienne (zwane czynnikami).

Analiza macierzy korelacji między czynnikami wskazała, że prawdopodobnie między poszczególnymi zmiennymi z grup czynników (formalnych/niefORMALNYCH/związanych z pracą) występują pewne związki, które dają możliwość redukcji wielowymiarowości proponowanego wcześniej modelu.

Wyodrębnianie czynników przeprowadzono z wykorzystaniem rotacji Varimax, natomiast najbardziej optymalną liczbą czynników dobierano na mocy kryterium Kaisera (wartości własne czynnika przekraczają 1).

1. Czynniki formalne

1.1. Opinia pracowników

Analiza wskazuje, że najbardziej optymalną liczbą czynników na mocy kryterium Kaisera (wartości własne czynnika przekraczają 1) jest 5.

Tabela 1. Wyodrębnione czynniki dla grupy pracowników

Zmienna	Ładunki czynników (Varimax sur)				
	Wyodrębnione: Składowe główne				
	Czynnik 1	Czynnik 2	Czynnik 3	Czynnik 4	Czynnik 5
Wysokość wynagrodzenia - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	-0,368	0,134	0,610	0,019	0,089
Wysokość premii - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,301	-0,094	0,479	-0,220	0,438
Elastyczne podejście firmy do form zatrudnienia - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	-0,045	0,348	-0,074	0,669	0,355
Elastyczne podejście firmy do czasu pracy - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,220	-0,073	0,242	0,780	-0,091
Stale godziny rozpoczęcia i zakończenia pracy (sporadyczna praca w nadgodzinach) - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,026	0,035	0,104	0,107	0,686
Wdrożenie w obowiązki przez organizację - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,218	0,409	0,153	-0,137	0,464
Dostęp do benefitów - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,553	0,004	0,246	-0,032	0,468
Możliwość rozwoju - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,103	0,151	0,764	0,174	-0,048

Przejrzystość ścieżek karier, awansów - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,276	0,310	0,651	0,126	0,205
Przejrzystość procedur i regulaminów organizacyjnych - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,337	0,643	0,047	-0,011	0,337
Przejrzystość zasad oceny pracowniczej - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,291	0,750	0,168	-0,038	-0,016
Przejrzystość zapisów w umowach między pracownikiem a organizacją - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,081	0,824	0,149	0,091	0,036
Przejrzystość w zakresie ustalenia uposażenia, m.in. wynagrodzenie, narzędzia pracy - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,033	0,655	0,186	0,194	0,113
Przejrzystość w nazewnictwie stanowisk - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,459	0,328	-0,012	0,170	0,525
Przejrzystość w ramach podległości w organizacji, w tym raportowania do odpowiedniej osoby - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,317	0,582	-0,058	0,073	0,460
Dostępność precyzyjnych opisów stanowisk pracy, zawierających zakres odpowiedzialności - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,270	0,449	0,083	0,115	0,539
Przejrzyste określona strategia organizacji - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,788	0,276	0,101	0,161	0,162
Przejrzyste określona misja i wizja organizacji - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,875	0,189	0,024	0,041	0,060

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Zmienne wchodzące w skład danego czynnika oznaczono kolorem niebieskim w kolumnach. Dla przykładu, wyróżniony został czynnik 1: Przejrzyste określona strategia organizacji i Przejrzyste określona misja i wizja organizacji, w związku z wyodrębnieniem czynników podobnych do siebie. Wskazane czynniki stworzyły grupę czynników ujętą w modelu. Tożsame podejście zastosowane zostało dla czynników 2, 3, 4 oraz 5. Łącznie czynniki 1, 2, 3, 4, 5 wyjaśniają 63,21% całkowitej zmienności.

1.2. Opinia menedżerów

Analiza wskazuje, że najbardziej optymalną liczbą czynników na mocy kryterium Kaisera (wartości własne czynnika przekraczają 1) wynosi 6.

Tabela 2. Wyodrębnione czynniki dla grupy menedżerów

Zmienna	Ładunki czynnik.(Varimax sur) Wyodrębnione: Składowe główne					
	Czynnik 1	Czynnik 2	Czynnik 3	Czynnik 4	Czynnik 5	Czynnik 6

Przejrzystość systemu wynagrodzeń - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,404	-0,045	0,002	0,652	-0,176	0,328
Przejrzystość systemu premiowego - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,257	-0,129	0,331	0,527	0,168	0,555
Elastyczne podejście do form zatrudnienia - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,294	0,150	0,120	0,018	0,788	0,037
Elastyczne podejście do czasu pracy - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	-0,106	0,155	-0,148	0,135	0,799	0,182
Stałe godziny rozpoczęcia i zakończenia pracy (sporadyczna praca w nadgodzinach) - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	-0,126	0,460	-0,119	-0,039	0,199	0,659
Proces wdrożenia pracownika w obowiązki - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	-0,074	0,776	0,017	0,339	0,120	0,248
Dostęp do benefitów - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,067	0,173	0,428	0,060	0,093	0,480
Możliwość rozwoju - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,000	-0,098	0,829	0,116	-0,056	0,198
Przejrzystość ścieżek karier, awansów - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,143	0,278	0,833	0,053	-0,039	-0,035
Przejrzystość procedur i regulaminów organizacyjnych - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,084	0,837	0,211	-0,035	0,194	0,037
Przejrzystość zasad oceny pracowniczej - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,277	0,195	0,538	0,237	0,332	0,247
Przejrzystość zapisów w umowach między pracownikiem a organizacją - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,068	0,188	0,061	0,758	0,171	-0,107
Przejrzystość w zakresie ustalenia uposażenia, m.in. wynagrodzenie, narzędzia pracy - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,295	0,187	0,169	0,743	0,095	-0,057
Przejrzystość w nazewnictwie stanowisk - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,646	0,438	0,036	0,185	-0,110	0,249
Przejrzystość w ramach podległości w organizacji, w tym raportowania do odpowiedniej osoby - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,293	0,084	0,330	-0,036	0,167	0,644
Dostępność precyzyjnych opisów stanowisk pracy, zawierających zakres odpowiedzialności - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,500	0,317	0,151	0,031	0,007	0,620
Przejrzystość określona strategia organizacji - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,815	0,033	0,156	0,266	0,181	0,044

Przejrzyście określona misja i wizja organizacji - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,882	-0,131	0,050	0,126	0,053	0,078
---	-------	--------	-------	-------	-------	-------

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Zmienne wchodzące w skład danego czynnika oznaczono kolorem niebieskim w kolumnach. Dla przykładu, wyłonił się czynnik 1: Przejrzyście określona strategia organizacji i Przejrzyście określona misja i wizja organizacji, w związku z wyodrębnieniem czynników podobnych do siebie. Wskazane czynniki stworzyły grupę czynników ujętą w modelu. Tożsame podejście zastosowane zostało dla czynników 2, 3, 4, 5 oraz 6. Łącznie czynniki 1,2,3,4,5, 6 wyjaśniają 72,72% całkowitej zmienności.

2. Czynniki nieformalne

2.1. Pracownicy

Tabela. 3. Wyodrębnione czynniki dla pracowników

Zmienna	Ładunki czynnik.(Varimax sur) Wyodrębnione: Składowe główne					
	Czynnik 1	Czynnik 2	Czynnik 3	Czynnik 4	Czynnik 5	Czynnik 6
Przestrzeganie przez organizację norm kulturowych i etycznych - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,762	0,087	0,136	0,039	0,238	0,126
Działanie firmy zgodne z przyjętymi przez nią wartościami organizacyjnymi - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,808	0,223	0,160	0,040	0,139	0,088
Zapewnienie poczucia stabilności zatrudnienia przez organizację - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,082	0,179	0,600	-0,030	0,104	0,503
Zapewnianie działań wspierających work-life balance przez organizację - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,317	0,225	0,655	0,165	-0,069	0,065
Udzielane wsparcie organizacyjne, np. w sytuacjach trudnych dla pracownika, również poza pracą - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,082	0,153	0,753	0,236	0,316	0,082
Organizowane wydarzenia integracyjne - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,358	0,209	0,529	0,137	0,129	-0,027
Udział firmy w akcjach CSR (np. wolontariat, wsparcie fundacji) - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,532	-0,093	0,448	0,289	0,202	-0,055
Dostępność przełożonego, w tym gotowość do poświęcenia czasu dla pracownika - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,166	0,193	0,419	0,055	0,447	0,227
Transparentność i uczciwość działań organizacji - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,669	0,348	0,046	0,146	-0,063	0,271

Okazywanie wzajemnego szacunku w relacji pomiędzy pracownikiem a menedżerem - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,176	0,761	0,171	0,164	0,053	0,200
Szczerość w komunikacji pomiędzy pracownikiem a menedżerem - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,123	0,839	0,117	0,112	0,010	0,220
Przejrzystość komunikatów przekazywanych w organizacji - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,504	0,537	0,152	0,199	0,293	-0,047
Przekazywanie wzajemnie feedbacku między pracownikiem a menedżerem - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,180	0,567	0,257	0,164	0,389	0,110
Respektowanie wzajemnych oczekiwań - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,172	0,691	0,065	0,211	0,272	-0,002
Udzielanie wyrazów uznania, docenienia przez przełożonego - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,165	0,114	0,486	0,479	0,029	0,163
Działanie organizacji zapewniające wsparcie w rozwiązywaniu konfliktów - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,296	0,281	0,348	0,287	0,506	-0,172
Wzajemne pozytywne nastawienie w relacji pracownik-pracodawca - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,170	0,461	0,137	0,304	0,452	0,216
Przekazywanie wiedzy w ramach organizacji, zbudowane w tym zakresie programy, np. mentoring - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany (Wartość "0" - czynnik nie ma wpływu)	0,321	0,088	0,206	-0,005	0,678	0,061
Pozytywna atmosfera pracy, w tym relacje międzyludzkie w pracy - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,160	0,249	0,137	0,222	0,000	0,760
Udzielane wzajemne wsparcie i współpraca w ramach zespołów - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,159	0,221	0,007	0,200	0,531	0,569
Działanie nastawione na osiąganie wspólnych celów w organizacji - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,543	0,202	0,162	0,453	0,328	0,048
Danie pracownikom przestrzeni do samodzielności w działaniu - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,203	0,256	0,125	0,800	-0,046	0,088
Danie pracownikom przestrzeni na popełnianie błędów - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	-0,007	0,136	0,138	0,821	0,193	0,153

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Zmienne wchodzące w skład danego czynnika oznaczono kolorem niebieskim w kolumnach. Łącznie czynniki 1,2,3,4,5, 6 wyjaśniają 66.39% całkowitej zmienności.

2.2. Menagerowie

Tabela 4. Wyodrębnione czynniki dla menedżerów

Zmienna	Ładunki czynnik.(Varimax sur) (MODEL DATA) Wyodrębnione: Składowe główne			
	Czynnik 1	Czynnik 2	Czynnik 3	Czynnik 4
Przejrzyste określone normy kulturowe i etyczne w organizacji - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,893	0,103	0,028	0,134
Określone kluczowe wartości organizacyjne - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,880	0,088	0,169	0,118
Podjęcie zapewniające stabilność zatrudnienia - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,092	0,923	0,184	0,130
Działania zapewniające wsparcie w obszarze work-life balance - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,110	0,714	0,008	0,563
Udzielane wsparcie organizacyjne, np. w sytuacjach trudnych dla pracownika, również poza pracą - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,167	0,218	0,118	0,916
Organizowane wydarzenia integracyjne - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,001	0,220	0,905	0,014
Udział firmy w akcjach CSR (np. wolontariat, wsparcie fundacji) - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,433	-0,042	0,715	0,277

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Zmienne wchodzące w skład danego czynnika oznaczono kolorem niebieskim w kolumnach. Łącznie czynniki 1,2,3,4 wyjaśniają 85,37% całkowitej zmienności.

3. Czynniki związane z pracą

3.1. Pracownicy

Tabela 5. Wyodrębnione czynniki dla pracowników

Zmienna	Ładunki czynnik.(Varimax sur) (MODEL DATA) Wyodrębnione: Składowe główne		
	Czynnik 1	Czynnik 2	Czynnik 3
Interesujące obszary/ projekty w ramach wykonywanych zadań - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,015	0,754	-0,040
Zadania dopasowane do umiejętności - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,213	0,783	0,224
Przejrzystość zasad rozliczania zadań - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,194	0,768	0,115

Zapewnienie przez organizację odpowiedniego sprzętu do pracy - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,189	0,063	0,616
Dostęp do nowoczesnych technologii - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,016	0,267	0,649
Elastyczne podejście do miejsca pracy (praca zdalna vs. praca w biurze) - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,153	0,085	0,679
Łatwy dojazd do pracy - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,751	0,212	0,236
Biuro zapewniające pokoje projektowe i własne biurko - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,784	0,114	0,031
Biuro z przestrzenią open space - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,557	0,074	-0,009
Dostępność parkingu - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,719	0,141	0,077

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Zmienne wchodzące w skład danego czynnika oznaczono kolorem niebieskim w kolumnach. Łącznie czynniki 1,2,3 wyjaśniają 54,77% całkowitej zmienności.

3.2. Menagerowie

Tabela 6. Wyodrębnione czynniki dla menedżerów

Zmienna	Ładunki czynnik.(Varimax sur) Wyodrębnione: Składowe główne		
	Czynnik 1	Czynnik 2	Czynnik 3
Interesujące obszary/ projekty w ramach wykonywanych usług – Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	-0,049	0,752	0,199
Zadania dopasowane do umiejętności pracowników – Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,096	0,729	-0,078
Przejrzystość zasad rozliczania zadań – Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,188	0,471	-0,298
Zapewnienie przez organizację odpowiedniego sprzętu do pracy – Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,178	0,579	-0,488
Dostęp do nowoczesnych technologii – Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,168	0,648	0,162
Elastyczne podejście do miejsca pracy (praca zdalna vs. Praca w biurze) – Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,718	0,183	-0,283
Łatwy dojazd do pracy – Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,759	-0,040	0,289
Biuro zapewniające pokoje projektowe i własne biurko – Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,755	0,196	0,005
Biuro z przestrzenią open space – Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,176	0,139	0,783
Dostępność parkingu – Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,830	0,002	0,089

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Zmienne wchodzące w skład danego czynnika oznaczono kolorem niebieskim w kolumnach. Łącznie czynniki 1,2,3 wyjaśniają 58,37% całkowitej zmienności.

4. Czynniki związane z oczekiwaniami menedżera

Tabela 7. Wyodrębnione czynniki dla menedżera

Zmienna	Ładunki czynnik.(Varimax sur) (MODEL DATA) Wyodrębnione: Składowe główne				
	Czynnik 1	Czynnik 2	Czynnik 3	Czynnik 4	Czynnik 5
Przestrzeganie przez pracownika norm kulturowych i etycznych - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	-0,005	0,753	-0,003	0,130	0,320
Działanie pracownika zgodne z wartościami przyjętymi przez organizację - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,076	0,781	0,032	0,337	-0,054
Dostępność pracownika, w tym gotowość do poświęcenia dodatkowego czasu w celu rozwiązania powierzonych spraw - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	-0,040	0,500	0,405	-0,010	0,358
Transparentność i uczciwość działań pracownika - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,486	0,595	0,063	0,080	0,175
Okazywanie wzajemnego szacunku w relacji pomiędzy pracownikiem a menedżerem - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,182	0,257	0,026	0,099	0,804
Szczerść w komunikacji pomiędzy pracownikiem a menedżerem - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,815	-0,008	-0,129	-0,045	0,367
Przejrzystość komunikatów przekazywanych przez pracownika - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,816	0,110	0,201	0,092	0,128
Przekazywanie wzajemnie rzetelnego feedbacku między pracownikiem a menedżerem - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,773	0,050	0,209	-0,004	0,050
Respektowanie wzajemnych oczekiwań - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,524	0,488	0,208	-0,340	0,058
Działanie pracownika prowadzące do rozwiązywania sytuacji konfliktowych - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,677	0,197	0,318	0,286	-0,281
Wzajemne pozytywne nastawienie w relacji pracownik-pracodawca - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,687	0,312	-0,162	0,073	-0,041
Otwartość pracowników na przekazywanie wiedzy w ramach organizacji - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,176	0,239	0,214	0,165	0,389
Umiejętność budowania pozytywnej atmosfery pracy przez pracownika, w tym relacji międzyludzkich - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	-0,024	0,128	-0,024	0,783	0,133
Udzielane wzajemne wsparcie i współpraca w ramach zespołów - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,238	0,325	0,237	0,642	0,034

Działanie nastawione na osiąganie wspólnych celów w organizacji - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,358	0,671	0,007	-0,022	0,143
Samodzielność pracownika - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,028	0,074	0,899	-0,035	-0,078
Umiejętność nauki na błędach - Czynniki istotne dla zapewnienia relacji wygrany-wygrany	0,346	-0,093	0,662	0,293	0,383

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Zmienne wchodzące w skład danego czynnika oznaczono kolorem niebieskim w kolumnach.

Łącznie czynniki 1, 2, 3, 4, 5 wyjaśniają 67,1% całkowitej zmienności.