

Zarządzanie

# Wielowymiarowa Analiza Zachowań Organizacyjnych (WAZO) w polskich przedsiębiorstwach

Katarzyna Januszkiewicz i zespół



# **Wielowymiarowa Analiza Zachowań Organizacyjnych (WAZO) w polskich przedsiębiorstwach**



WYDAWNICTWO  
UNIwersYTETU  
ŁÓDZKIEGO

[Kup książkę](#)

Zarządzanie

# **Wielowymiarowa Analiza Zachowań Organizacyjnych (WAZO) w polskich przedsiębiorstwach**

Katarzyna Januszkiewicz i zespół

Katarzyna Januszkiewicz, Izabela Bednarska-Wnuk, Maria Czajkowska  
Małgorzata Kołodziejczak, Joanna Małgorzata Michalak, Ilona Świątek-Barylska  
Magdalena Zalewska-Turzyńska – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania  
Katedra Zarządzania, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

RECENZENT

*Marek Jabłoński*

REDAKTOR INICJUJĄCY

*Monika Borowczyk*

OPRACOWANIE REDAKCYJNE

*Małgorzata Szymańska*

REDAKCJA STATYSTYCZNA

*Justyna Wiktorowicz*

SKŁAD I ŁAMANIE

*AGENT PR*

PROJEKT OKŁADKI

*Stämpfli Polska Sp. z o.o.*

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Shutterstock.com

Publikacja została sfinansowana ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych  
na podstawie decyzji numer DEC-2013/09/B/HS4/02722

© Copyright by Authors, Łódź 2016

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2016

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego  
Wydanie I. W.07560.16.0.K

Ark. wyd. 12,0; ark. druk. 16,125

ISBN 978-83-8088-275-1  
e-ISBN 978-83-8088-276-8

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego  
90-131 Łódź, ul. Lindleya 8  
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl  
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl  
tel. (42) 665 58 63

# Spis treści

Wstęp ( <i>Katarzyna Januszkiewicz</i> )	7
Część I	
<b>Metodyka badań</b>	<b>9</b>
Koncepcja WAZO – uwagi wstępne ( <i>Katarzyna Januszkiewicz</i> )	11
Metodyka badań empirycznych WAZO	13
Zakres i procedura badań	13
Technika badawcza – Kwestionariusz WAZO	16
Charakterystyka badanej zbiorowości	17
Część II	
<b>Wyniki badań</b>	<b>23</b>
Organizacje w Polsce ( <i>Małgorzata Kołodziejczak</i> )	25
Podstawy teoretyczne	25
Wyniki badań empirycznych	29
Dyskusja wyników i wnioski	43
Wymiar relacje pracownik–organizacja ( <i>Ilona Świątek-Barylska</i> )	47
Podstawy teoretyczne	47
Wyniki badań empirycznych	52
Dyskusja wyników i wnioski	70
Wymiar polityka personalna ( <i>Katarzyna Januszkiewicz</i> )	77
Podstawy teoretyczne	77
Wyniki badań empirycznych	83
Dyskusja wyników i wnioski	101

Wymiar organizacja pracy ( <i>Joanna Małgorzata Michalak</i> )	111
Podstawy teoretyczne	111
Wyniki badań empirycznych	118
Dyskusja wyników i wnioski	136
Wymiar relacje przełożony–podwładny ( <i>Izabela Bednarska-Wnuk</i> )	147
Podstawy teoretyczne	147
Wyniki badań empirycznych	153
Dyskusja wyników i wnioski	170
Wymiar kultura organizacyjna ( <i>Maria Czajkowska</i> )	181
Podstawy teoretyczne	181
Wyniki badań empirycznych	185
Dyskusja wyników i wnioski	202
Wymiar komunikacja ( <i>Magdalena Zalewska-Turzyńska</i> )	211
Podstawy teoretyczne	211
Wyniki badań empirycznych	217
Dyskusja wyników i wnioski	234
Część III	
<b>Podsumowanie</b>	<b>243</b>
Organizacje i ludzie w świetle badań empirycznych ( <i>Ilona Świątek-Barylska</i> )	245
Perspektywa integrująca ( <i>Izabela Bednarska-Wnuk, Maria Czajkowska, Katarzyna Januszkiewicz, Małgorzata Kołodziejczak, Joanna Małgorzata Michalak, Ilona Świątek-Barylska, Magdalena Zalewska-Turzyńska</i> )	249

# Wstęp

Katarzyna Januszkiewicz

Potrzeba opisu i zrozumienia otaczających nas zjawisk stoi u podstaw działań podejmowanych zarówno przez teoretyków, jak i praktyków zarządzania. Rola nauki w tym przypadku jest jednak szczególna, daje bowiem szansę obserwacji z dystansu pewnych prawidłowości i uogólnienia ich, a następnie pozwala formułować zalecenia dla praktyki.

Chęć spojrzenia na organizację i ludzi z tak szerokiej perspektywy była inspiracją do podjęcia pracy przez zespół powołany w 2010 roku w Katedrze Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Początkowo celem było określenie aktualnego stanu wiedzy na temat zachowań organizacyjnych oraz kierunków prowadzonych badań. Stosunkowo szybko jednak działania zaczęły koncentrować się wokół nie tyle szukania różnorodności w opisie zachowań, ile pewnych punktów wspólnych, pozwalających na całościową analizę tak złożonego zjawiska. Rezultatem tych prac jest koncepcja WAZO, w której charakterystyka organizacji (RO – rozwiązań organizacyjnych) i ludzi (ZO – zachowań organizacyjnych), uwzględniając zróżnicowane wymiary, oparta została na trzech typach: tradycyjnym, współczesnym i przyszłości.

Założenia teoretyczne koncepcji WAZO zawarte w monografii pt. *Zachowania ludzi w organizacji. Uwarunkowania i kierunki ewolucji*<sup>1</sup> stały się punktem wyjścia do przeprowadzenia badań empirycznych, których wyniki ukazują obraz organizacji i ludzi na rynku polskim. Niniejsza książka, będąca raportem z tych badań, składa się z trzech części.

Część pierwszą stanowi rozdział pt. *Wielowymiarowa Analiza Zachowań Organizacyjnych (WAZO)*, który – oprócz wprowadzenia w podstawy

---

1 K. Januszkiewicz i zespół, *Zachowania ludzi w organizacji. Uwarunkowania i kierunki ewolucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.



teoretyczne koncepcji WAZO – zawiera opis metodyki badań empirycznych prezentowanych w dalszej części opracowania.

Na część drugą składają się rozdziały prezentujące wyniki badań WAZO w ujęciu ogólnym (rozdział pt. *Organizacje w Polsce – wyniki badań empirycznych*) oraz dla poszczególnych wymiarów (relacje pracownik – organizacja, polityka personalna, organizacja pracy, relacje przełożony – podwładny, kultura organizacyjna i komunikacja). Z uwagi na złożony charakter prezentowanych danych, w artykułach zachowano taki sam układ treści. Rozpoczyna je krótka charakterystyka wyróżnionych w koncepcji typów, po czym następuje prezentacja wyników badań w podziale na rozwiązania organizacyjne oraz zachowania organizacyjne.

Część trzecia książki zawiera podsumowanie prac prowadzonych przez zespół, zarówno w warstwie teoretycznej, jak i empirycznej. Oprócz całościowej prezentacji wyników, podjęto polemikę z założeniami sformułowanymi na początku drogi badawczej. Efektem tych prac jest charakterystyka rozwiązań i zachowań organizacyjnych dominujących w polskich przedsiębiorstwach.

Książka, którą oddajemy w Państwa ręce, jest wynikiem realizacji projektu badawczego pt. *Wielowymiarowa Analiza Zachowań Organizacyjnych [WAZO] – Metodyka i narzędzie pomiaru*, finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki (na podstawie decyzji numer DEC-2013/09/B/HS4/02722). Jednak – przede wszystkim – jest efektem pracy zespołu naukowego WAZO, działającego w Katedrze Zarządzania od 2011 roku. Nie zawsze prosta droga przez niuanse teorii i wyzwania praktyki pozwoliła nam dowiedzieć się wiele na temat zachowań ludzi w organizacji, uświadomiła nam również jak wiele jeszcze przed nami... Cieszę się jednak, iż pomimo codziennych zadań i obowiązków udało nam się osiągnąć kolejny cel i że raz jeszcze mogę wszystkim koleżankom serdecznie podziękować.

Część I

# Metodyka badań

# Koncepcja WAZO – uwagi wstępne<sup>1</sup>

Katarzyna Januskiewicz

Współczesny świat jest światem zmian. Nie ma chyba dziedziny, dla której ostatnie dziesięciolecie nie byłoby czasem przełomu. Postęp technologiczny, globalizacja, przemiany społeczno-kulturowe to tylko wybrane obszary rewolucji. Niczym w soczewce wszystkie te przeobrażenia skupiają się w organizacji, modyfikując jej charakter, sposób funkcjonowania czy proces zarządzania – jednak przede wszystkim zachowania ludzi.

Zachowania organizacyjne stanowią obecnie jedno z chętniej podejmowanych zagadnień merytorycznych. Rozważania na ten temat absorbują uwagę przedstawicieli wielu dziedzin nauki. Teoretyczne i praktyczne wskazania dotyczące zachowań ludzi w organizacji formułują zarówno psychologowie, socjologowie, jak i badacze z obszaru organizacji i zarządzania. Opracowania te w znacznej mierze dotyczą jednak wybranych aspektów omawianego zagadnienia, koncentrując się na analizie zjawiska i formułowaniu wytycznych optymalizujących jego przebieg poprzez przeciwdziałanie dysfunkcjom. Stosunkowo mało jest natomiast prac traktujących zachowania organizacyjne w sposób interdyscyplinarny, wpisując je w szerszy kontekst zmian zachodzących w organizacji. Nie ma również narzędzi umożliwiających pełny, wielowymiarowy opis zachowań organizacyjnych, pozwalających na charakterystykę nie tylko samej formy uczestnictwa jednostki w organizacji, ale również, a może nawet przede wszystkim, na ukazanie różnic w tym zakresie w organizacjach o zróżnicowanej charakterystyce.

Koncepcja WAZO ma szansę wypełnić tę lukę poznawczą, pozwala bowiem na opis zachowań organizacyjnych poprzez wyabstrahowanie ich

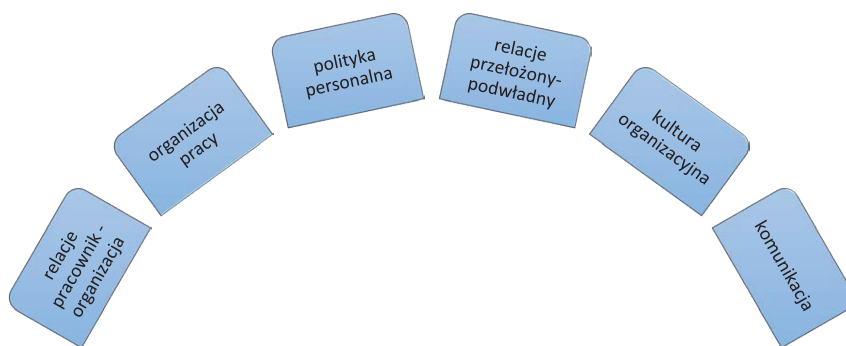
---

1 Teoretyczne podstawy koncepcji WAZO zostały szczegółowo przedstawione w książce: K. Januskiewicz i zespół, *Zachowani ludzi w organizacji. Uwarunkowania i kierunki ewolucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.

charakterystyk, jednocześnie jednak uwzględniając organizacyjny, społeczny i indywidualny kontekst ich uwarunkowań. Przyjęto w niej cztery założenia podstawowe:

- I. W konsekwencji rozwoju organizacji i zarządzania obecnie na rynku działają organizacje o zróżnicowanej charakterystyce.
- II. Na podstawie analizy wybranych wymiarów, stosowane rozwiązania organizacyjne można określić jako tradycyjne (T), współczesne (W) lub przyszłości (P).
- III. Dla każdego typu rozwiązań organizacyjnych (tradycyjnego – T, współczesnego – W, przyszłości – P), charakterystyczny jest określony typ zachowań organizacyjnych, określonych jako tradycyjne (t), współczesne (w) i przyszłości (p).
- IV. Kompleksowa analiza zachowań organizacyjnych (twp), wymaga opisu uwzględniającego zróżnicowane wymiary funkcjonowania organizacji (TWP).

Analiza aktualnego stanu wiedzy i badań w zakresie zachowań organizacyjnych (w tym określenie obszaru i zakresu badań dotyczących zachowań organizacyjnych, prowadzonych w Polsce i za granicą, na gruncie zarządzania, psychologii i socjologii), pozwoliła na określenie obszarów kluczowych dla opisu zachowań organizacyjnych. W koncepcji WAZO zostały one określone jako wymiary: relacje pracownik – organizacja, polityka personalna, organizacja pracy, relacje przełożony – podwładny, kultura organizacyjna i komunikacja (rys. 1). Szczegółowa charakterystyka wymiarów zawarta została na wstępie poszczególnych rozdziałów drugiej części niniejszego opracowania<sup>2</sup>.



**Rysunek 1.** Wymiary WAZO

**Źródło:** opracowanie własne.

<sup>2</sup> Określenia wymiarów stanowią pewnego rodzaju kompromis między koniecznością posługiwania się ogólnie przyjętym nazewnictwem a potrzebą zaznaczenia odrębności pojęciowej w opisie. Dlatego też użyte nazwy wymiarów odnoszą się do ich specyficznego zakresu nadanego wymiarom w koncepcji WAZO.

Założenia teoretyczne koncepcji WAZO pozwoliły na sformułowanie kilku istotnych z punktu widzenia praktyki zarządzania pytań:

- jakie rozwiązania organizacyjne stosują organizacje działające na rynku polskim (TWP) oraz jakie zachowania organizacyjne w nich dominują (twp)?
- jaki jest związek między typem rozwiązań organizacyjnych (TWP), a typem zachowań organizacyjnych (twp)?
- czy istnieje związek między cechami organizacji (branża, wielkość zatrudnienia) a stosowanymi rozwiązaniami organizacyjnymi (TWP) i zachowaniami organizacyjnymi (twp)?
- czy istnieje związek między cechami pracowników (płeć, wiek, staż pracy, zajmowane stanowisko), a typem zachowań organizacyjnych (twp)?

Powyższe pytania stały się podstawą badań empirycznych prowadzonych przez zespół w latach 2013–2016.

## Metodyka badań empirycznych WAZO

### Zakres i procedura badań

Zgodnie z założeniami koncepcji WAZO, realizacja badań empirycznych została podzielona na dwa etapy. W pierwszym etapie badania podmiotem jest organizacja, a przedmiotem stosowane w poszczególnych wymiarach rozwiązania organizacyjne. W etapie drugim podmiotem badania jest pracownik, a przedmiotem – jego zachowania organizacyjne na tle poszczególnych wymiarów (tabela 1).

Etap	Podmiot badania	Przedmiot badania	Wymiary					
			relacje pracownik-organizacja	polityka personalna	relacje przełożony-podwładny	organizacja pracy	kultura organizacyjna	komunikacja
1	2	3	4					
I	organizacja	rozwiązania organizacyjne (RO)	TWP					

1	2	3	4
II	pracownik	zachowania organizacyjne (ZO)	t w p

**Tabela 1.** Zakres podmiotowy i przedmiotowy badań WAZO

Źródło: opracowanie własne.

Podjęcie takie pozwala na niezależną analizę wymiarów, przy jednoczesnym zachowaniu możliwości całościowej analizy badanego zjawiska.

### Etap I<sup>3</sup>

W pierwszym etapie badanie skierowane było do firm *for-profit* działających na terenie Polski, zatrudniających minimum 50 pracowników. Kwestionariusz ankiety skierowany był do osób odpowiedzialnych za politykę personalną w firmie – dyrektora działu HR (*Human Resources*) lub odpowiedniego działu zajmującego się zarządzaniem zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie; w przypadku organizacji nieposiadających działu HR, w badaniu udział brał właściciel lub dyrektor firmy.

W celu zwiększenia prawdopodobieństwa udziału w badaniu zastosowano zróżnicowane formy kontaktu z organizacjami:

- bezpośredni kontakt telefoniczny (zainicjowano kontakt z ponad 5200 firmami),
- zaproszenia wysyłane drogą elektroniczną pod adresy osób odpowiedzialnych za politykę personalną w firmach (wysłano e-zaproszenie do 7130 firm),
- zaproszenia za pomocą tradycyjnej korespondencji, adresowane bezpośrednio do prezesów przedsiębiorstw (tradycyjne listy wysłano do 745 firm).

Znacznym utrudnieniem dla pozyskania danych na temat organizacji była konieczność uzyskania na wstępie zgody na udział również w II etapie badania. W konsekwencji w pierwszym etapie badania udział wzięło 297 firm.

Wywiady z osobami odpowiedzialnymi za politykę personalną w firmie prowadzone były z wykorzystaniem dwóch metod:

- wywiadów telefonicznych wspomaganych komputerowo (CATI) – metoda domyślna (274 wywiady),
- ankiet samodzielnie wypełnianych przez respondentów – wywiadów internetowych (CAWI) (23 wywiady).

3 Badanie zostało zrealizowane przez Instytut Badawczy Arc Rynek i Opinie na podstawie metodyki opracowanej przez zespół badawczy WAZO.

W celu eliminacji systemowego charakteru przyczyn odmowy udziału w badaniu, udostępniono respondentom możliwość udzielenia odpowiedzi na pytania ankiety przez telefon (CATI), jak też w trybie samodzielnie wypełnianych przez respondentów ankiety *on-line* (CAWI). Metoda kontaktu dostosowywana była do preferencji respondenta. Kwestionariusz zaprojektowany był zgodnie z metodą *mix mode*, pozwalającą na uzyskanie porównywalnych wyników niezależnie od metody kontaktu. Oba tryby zawierały przyjęte rozwiązanie rotacji bloków tematycznych w celu uniknięcia efektu świeżości oraz efektu znużenia.

W I etapie realizacji badania skontaktowano się z ponad 12 tys. firm spełniającymi kryteria kwalifikacji do badania. Efektywnie zrealizowano 297 wywiadów z osobami odpowiedzialnymi za politykę HR z różnych organizacji, uzyskując wstępną akceptację przystąpienia do drugiego etapu badań.

Badanie przeprowadzono na reprezentatywnej próbie przedsiębiorstw zatrudniających przynajmniej 50 pracowników. Próbę dobrano losowo w obrębie warstw wyróżnionych w oparciu o kryterium wielkości zatrudnienia (średnie/duże) oraz branży (handel, przemysł oraz usługi). Z uwagi na nadreprezentowanie w próbie podmiotów handlowych i niedoreprezentowanie usługowych, a także ze względu na zróżnicowaną responsywność poszczególnych grup przedsiębiorstw, struktura próby została wyrównana do struktury populacji średnich i dużych przedsiębiorstw w Polsce poprzez zastosowanie wag analitycznych.

## **Etap II**

Zgodnie z założeniami badania, etap II projektu przeprowadzono na ograniczonej próbie badawczej 40 podmiotów z etapu I. Firmy dobierane były na podstawie wyników etapu I tak, aby jak najlepiej oddać strukturę próby pod względem dominującego typu rozwiązań organizacyjnych. Warunkiem zakwalifikowania firmy do próby było dostarczenie ankiet od minimum 20% pracowników firmy. Przedsiębiorstwa, które dostarczyły mniejszy odsetek ankiet, zostały wyłączone z analiz.

Drugi etap badania skierowany był do pracowników zatrudnionych na umowę o pracę. Procedura doboru zakładała dotarcie i zaproszenie do badania każdego pracownika. Dobór próby na poziomie przedsiębiorstwa był wyczerpujący.

Za poinformowanie pracowników o badaniu i zachęcenie do uczestnictwa odpowiedzialne były dwa podmioty: agencja badawcza (która przygotowywała materiały informacyjne, promujące badanie i wyjaśniające jego cel) i firma partnerska (której załoga była badana). Firma partnerska zobowiązywała się do dystrybucji informacji o badaniu wszelkimi kanałami informacyjnymi, charakterystycznymi dla przedsiębiorstwa, między innymi za pomocą:

- intranetu i Internetu,
- ogłoszeń (tablice ogłoszeń, gabloty),
- komunikacji bezpośredniej (podczas spotkań z pracownikami),
- innych rozwiązań typowych dla poszczególnych organizacji.

Pracownicy wypełniali kwestionariusz za pomocą jednej z dwóch metod:

- samodzielnie wypełniane przez respondentów ankiety internetowe – w przypadku pracowników posiadających dostęp do komputera, ankiety rozsyłane były w postaci linku na ich adresy e-mail (uzyskano w ten sposób 1322 ankiety),
- samodzielnie wypełniane przez respondentów ankiety papierowe – w przypadku pracowników, którzy nie mają dostępu do komputera (np. pracownicy fizyczni, pracownicy produkcyjni), kwestionariusze uzupełniane były w formie papierowej. Do siedziby firmy dostarczana była odpowiednia liczba wydrukowanych kwestionariuszy, a także zapieczętowane urny, w których pracownicy umieszczali swoje ankiety; uzyskano w ten sposób 952 ankiety).

Obie metody zapewniały poufność i anonimowość udziału w badaniu.

### Technika badawcza – Kwestionariusz WAZO<sup>1</sup>

W badaniu wykorzystano kwestionariusz WAZO odnoszący się do poznawczych aspektów oceny sytuacji pracy. Kwestionariusz składa się z dwóch części. Część I, *Rozwiązania organizacyjne*, zawiera VII podskal i pozwala na diagnozę rozwiązań organizacyjnych dla organizacji jako całości, jak też dla poszczególnych wymiarów. Podskala I dotyczy informacji ogólnych na temat funkcjonowania firmy, podskale II–VII odnoszą się do poszczególnych wymiarów rozwiązań organizacyjnych (relacje pracownik–organizacja, polityka personalna, relacje przełożony–podwładny, organizacja pracy, kultura organizacyjna, komunikacja). Zgodnie z założeniami, część ta wypełniana jest przez osoby odpowiedzialne za politykę personalną w firmie (dyrektor działu HR lub odpowiedniego działu zajmującego się zarządzaniem zasobami ludzkimi w firmie; w przypadku organizacji nieposiadających działu HR, w badaniu udział brał właściciel lub dyrektor firmy).

Część II, zatytułowana *Zachowania organizacyjne*, składa się z VI podskal i pozwala na diagnozę zachowań organizacyjnych w ujęciu

1 Szczegółowe informacje na temat Kwestionariusza WAZO zawarte są w książce: K. Januszkiewicz, I. Bednarska-Wnuk, M. Czajkowska, M. Kołodziejczak, M. Michalak, I. Świątek-Barylska, M. Zalewska-Turzyńska, *Kwestionariusz WAZO – metodyka i narzędzie badawcze*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.