

Lilla Młodzik
Michał Mackiewicz
Ireneusz Miciuła

Tożsamość w naukach społecznych a ekonomiczne zróżnicowanie dochodów w ramach bogactwa i bezpieczeństwa społeczeństw



WYDAWNICTWO NAUKOWE SOPHIA

Lilla Młodzik
Michał Mackiewicz
Ireneusz Miciuła

**Tożsamość w naukach społecznych
a ekonomiczne zróżnicowanie dochodów
w ramach bogactwa i bezpieczeństwa
społeczeństw**

WYDAWNICTWO NAUKOWE SOPHIA

Katowice 2018

Autor: Monografia współautorska

Tytuł: Tożsamość w naukach społecznych a ekonomiczne zróżnicowanie dochodów
w ramach bogactwa i bezpieczeństwa społeczeństw

Rodzaj opracowania: monografia naukowa

ISBN: 978-83-65929-38-9

WYDAWNICTWO NAUKOWE SOPHIA

ul. Mickiewicza 29. 40-085 Katowice

e-mail:wydawnictwo@sophiabauty.pl

Recenzja

dr hab. Joanna Jasińska, prof. MUM

dr Agnieszka Barczak – opiekun statystyczny

Liczba arkuszy wydawniczych – 6,33

Number of sheet publications – 6,33

Autorzy monografii współautorskiej:

Lilla Młodzik, dr
Uniwersytet Zielonogórski w Zielonej Górze

Michał Mackiewicz, dr hab., prof. UŁ
Uniwersytet Łódzki w Łodzi

Ireneusz Miciuła, dr inż.
Uniwersytet Szczeciński w Szczecinie

ISBN: 978-83-65929-38-9

© Copyright by Wydawnictwo Naukowe Sophia

Katowice 2018

WYDAWNICTWO NAUKOWE SOPHIA

Spis treści

ROZDZIAŁ 1

TOŻSAMOŚĆ ORGANIZACYJNA W NAUKACH SPOŁECZNYCH NA PRZYKŁADZIE ORGANIZACJI PUBLICZNYCH ZAJMUJĄCYCH SIĘ BEZPIECZEŃSTWEM	7
1 Tożsamość organizacyjna w naukach społecznych	7
2 Służba na rzecz bezpieczeństwa a tożsamość organizacyjna	10
3 Tożsamość organizacyjna – najważniejsza konsekwencja dopasowania	12
4 Dopasowanie od strony funkcjonariusza i od strony organizacji	14
5 Tożsamość organizacyjna, dopasowanie – sposoby pomiaru	26
6 Metodyka badań	28
7 Wyniki badań	30
Zakończenie - wnioski z badań	41
Literatura	44
Netografia	47

ROZDZIAŁ 2

POPYT NA DOBRA I USŁUGI ORAZ POMIAR WARTOŚCI KAPITAŁU RZECZOWEGO A BOGACTWO SPOŁECZEŃSTW	49
Wprowadzenie	49
1 Popytu na dobra i usługi w ujęciu mikroekonomicznym i makroekonomicznym	50
3 Globalny popyt w gospodarce a stan bogactwa krajowego	62
4 Mierniki stanu gospodarki poszczególnych państw	67
5 Pomiar gospodarczy pomiędzy państwami – analiza ilościowa	75
6 Metody pomiaru wartości kapitału rzeczowego	80
Zakończenie	85
Bibliografia	86

ROZDZIAŁ 3

EWOLUCJA PRACY A ZRÓŻNICOWANIE DOCHODÓW	88
Wstęp	88
1 Konsekwencje nierówności	90
2 Środki zaradcze	91
3 Problemy istniejących systemów wsparcia społecznego	92
4 Dochód podstawowy: pojęcie i historia koncepcji	96
5 Dochód podstawowy a ujemny podatek dochodowy	99
6 Dochód podstawowy a słabości systemów zabezpieczenia społecznego	100
7 Wdrażanie dochodu podstawowego – światowe doświadczenia	102
8 Doświadczenie Finlandii – „Perustulokokeilu”	103
9 Eksperyment kanadyjski – „Guaranteed Minimum Income Pilot”	104
10 Eksperymenty holenderskie	105
11 Podsumowanie doświadczeń międzynarodowych	111
12 Poziom dochodu podstawowego – oszacowania dla Polski	112
Podsumowanie	115
Bibliografia	115

Rozdział 1

TOŻSAMOŚĆ ORGANIZACYJNA W NAUKACH SPOŁECZNYCH NA PRZYKŁADZIE ORGANIZACJI PUBLICZNYCH ZAJMUJĄCYCH SIĘ BEZPIECZEŃSTWEM

Wstęp

Tożsamość jest jednym z tych pojęć w nauce, które trudno jest uchwycić jednostronnie. Mieni się ono wielością znaczeń, typów. Co więcej, wydaje się, że wieloznaczność jest cechą pojęcia tożsamość. Można mówić m. in. o tożsamości własnej osoby, tożsamości algebraicznej, kulturowej, narodowej, europejskiej. Ta złożoność przekłada się na trudności w jej empirii, które zdaniem wielu badaczy powinno być interdyscyplinarne (Balmer, 1998). Inni z kolei głoszą postulat, by przeprowadzając badania naukowe w omawianym zakresie, posługiwać się innymi, bardziej precyzyjnymi pojęciami (Golka, 2012). Podobnie jest w przypadku tożsamości organizacyjnej. Operacjonalizacja zmiennych jej dotyczących przekłada się m. in. na kategorie empiryczne w obrębie tzw. dopasowania organizacyjnego: dopasowania do zawodu, dopasowania do stanowiska, dopasowania do organizacji. Badacze przedstawiają wyniki wskazujące na wielość postaw i zachowań związanych z dopasowaniem, istotnych zarówno dla pracownika jak i pracodawcy.

Celem opracowania jest omówienie i empiryczne sprawdzenie tych z nich, które są istotne dla badanych żołnierzy zawodowych. Wydaje się, że w przypadku organizacji publicznej działającej w sferze bezpieczeństwa, kwestie tożsamości organizacyjnej mają szczególne znaczenie. Wynika to z jej istoty – służby społeczeństwu, opartej na wartościach niematerialnych. Z jednej strony, wraz ze zmianą ich źródeł (wynikających z realiów gospodarczych, społecznych, politycznych i technologiczno-cyfrowym), zmieniają się sposoby zarządzania organizacją. Z drugiej zaś pewne wartości związane ze służbą (wojskową żołnierzy zawodowych) są uniwersalne, bez względu na otoczenie. Właśnie te przesłanki stały się inspiracją do zwrócenia szczególnej uwagi na dopasowanie organizacyjne w kontekście jego najważniejszej konsekwencji - tożsamości organizacyjnej, wśród kadry zawodowej Sił Zbrojnych RP.

1 Tożsamość organizacyjna w naukach społecznych

Źródłem koncepcji tożsamości organizacyjnej jest przede wszystkim filozofia. Wśród myślicieli należy wymienić: Parmenidesa z Elei, Friedricha Wilhelma Josepha von Schellinga, Georga Wilhelma Friedricha Hegla, Charlesa Taylora, a wśród Polaków – ks. Józefa Tischnera, Zygmunta Baumana (Wąs, Sułkowski, 2014). Rozważania wymienionych filozofów nad istotą bytu, człowieka, nad stawianym sobie pytaniem: „kim jestem?” zostały wykorzystane przez współczesnych naukowców do sformułowania wielu definicji tożsamości organizacyjnej. Ich różnorodność wynika

również z tego, że badacz zjawisk społecznych może przybierać różne role, które wzajemnie się determinują i wzmacniają, musi być interdyscyplinarny i czerpie z wielu dziedzin naukowych.

Tak więc, różnie rozumiane przez badaczy organizacji oraz głównie, psychologów społecznych, tożsamości organizacyjnej, skutkowało wielością podejść. Wśród licznych jej interpretacji najbardziej trafne (adekwatne do rozważań) wydaje się dość oczywiste i bardzo „pojemne” określenie „pewnej wspólnoty celów, zasad i strategii działania charakterystycznych dla konkretnej organizacji i odróżniających ją od innych” (Czarnota-Bojarska, 2010, s. 68, por. Albert, Whetten, 1985).

Ponadto warto przytoczyć następujące pokrewne określenia tożsamości:

- tożsamość przedsiębiorstwa - obejmuje szereg pytań dotyczących przedsiębiorstwa, jego struktury, strategii, etosu, rynku, działalności, historii, reputacji, relacji z innymi instytucjami - Balmer (1998),

- osobowość organizacyjna - mieszanka dominujących subkultur w organizacji, stosunek pracowników do innych tożsamości organizacyjnych (firm holdingowych, spółek zależnych, wydziałów) – (Whetten, Godfrey 1998, Olins 1978),

- identyfikacja wizualna - wizualne i słowne komunikaty dotyczące tego, czym i kim jest, była i chce być dana organizacja i odzwierciedlenie tego w strategii – (Chajet, Schachtman, 1998),

- wizerunek przedsiębiorstwa - odniesienie do bezpośredniej percepcji organizacji przez pojedyncze jednostki, grupy, sieci – (Grunig, 1993, Fombrun, Van Riel, 1997),

- reputacja przedsiębiorstwa – trwała percepcja organizacji przez pojedyncze jednostki, grupy i sieci,

- komunikacja organizacyjna, całościowa komunikacja organizacyjna – komunikacja zintegrowana odnoszona do komunikacji w zarządzaniu, organizacji i marketingu. Komunikacja pionowa i pozioma odnoszą się do komunikacji organizacyjnej, działań i zachowań firmy oraz relacji z otoczeniem (osobami trzecimi) – (Van Riel, 1995, Balmer, Gray, 1999),

- marka przedsiębiorstwa – obietnice odzwierciedlone w rzeczywistości, wyrażone w zaangażowaniu kierownictwa i prawidłowo komunikowane – (Macrae, 1999),

- identyfikacja w kontekście motywacji wewnętrznej i realizacji celów – uleganie wpływom grupy w celu uzyskania satysfakcjonujących dla określenia samego siebie relacji społecznych – (Katz, Kahn, 1966),

- proces – w trakcie którego cele organizacji i osoby integrują się i u wspólniają – (Schneider, 1987),

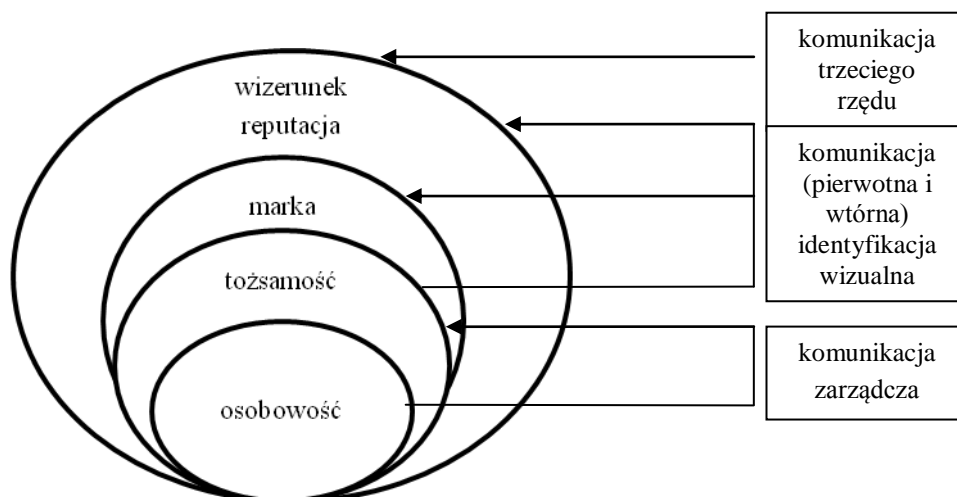
- przynależność – poczucie wspólnoty celów, odczuć i wzajemnego zaspokajania potrzeb – (Lee, 1971),

- znaczenie emocjonalne i ewaluatywne – znaczenie emocjonalne i ewaluatywne jakie osoba przypisuje członkostwu w grupie – (Tajfel, 1982),

- waga - poczucie jedności zespołu i wspólnoty samorzutnie pojawiającej się w grupie – (Fayol, 1926).

Dodatkowo stworzono katalog zależności między wymienionymi pojęciami (Lis, 2013) (rysunek 1).

Rysunek 1. Rodzina pojęć związanych z tożsamością organizacyjną – wzajemne relacje



Źródło: (Lis, 2013, s. 223).

Na tożsamość organizacji składają się różne elementy, wzajemnie ze sobą powiązane (tabela 1).

Tabela 1. Elementy konstytutywne tożsamości

Autor, Autorzy	Elementy konstytutywne tożsamości
Balmer&Soenen, 1999	1. dusza, 2. umysł, 3. głos
Birkigt & Stadler, 1986	1.osobowość, 2. zachowanie, 3. komunikacja, 4. symbolizm
Schmigh, 1995	1. kultura, 2. zachowania, 3. warunki rynkowe i strategię, 4. produkty i usługi, 5. komunikacja i projektowanie
Steidl & Emory, 1997	1. umysł (filozofia i strategia przez które organizacja uzyskuje wsparcie klientów), 2. duch (wartości organizacji), 3. ciało (infrastruktura fizyczna potrzebna do realizacji działań)
Rotondi Jr., 1974	1. przekonania o podobieństwie zainteresowań i celów, 2. poczucie przynależności i solidarności, 3. lojalność organizacyjna
Melewar, Karaosmanoglu, 2006	1. komunikacja, 2. symbolika, 3. kultura, 4. zachowania, 5. struktura, 6. Strategia, 7. tożsamość przemysłowa
Balmer, 2001	„mieszanka tożsamości”: 1. kultura, 2. strategia, 3. struktura, 4. komunikacja

Źródło: opracowanie własne

Problematyka tożsamości organizacyjnej może być rozpatrywana z wielu perspektyw. Biorąc pod uwagę rozważania teoretyczne oraz implikacje praktyczne jedną z nich stanowić może typ organizacji wyodrębniony pod kątem charakteru zaspokajania potrzeb społecznych oraz motywu podejmowania zorganizowanego działania. Składają się na nie następujące rodzaje organizacji: komercyjne, społeczne i publiczne (Kozuch 2011, s. 96-104). Ostatnie z wymienionych stanowią przedmiot dalszych rozważań.

2 Służba na rzecz bezpieczeństwa a tożsamość organizacyjna

Organizacje publiczne to te, które „zostały stworzone w celu realizacji interesu publicznego, a więc: instytucje działające w różnych sferach życia publicznego (np. polityka, administracja państwowa, nauka i edukacja, ochrona zdrowia itp.), gospodarka narodowa jako zorganizowana całość, wyodrębnione jej części (np. region) i wspólnoty gospodarcze krajów, a także państwo jako forma politycznej organizacji społeczeństwa oraz bloki polityczne państw. Organizacje te oferują dobra i usługi publiczne. Posiadają one cechy charakterystyczne dla wszystkich organizacji, ale wyróżniają się specyficznym systemem celów i wartości, a w konsekwencji właściwym im charakterem relacji wewnętrznych i zewnętrznych” (Kozuch, 2011, s. 390-395). Zatem istotą organizacji publicznych jest służenie społeczeństwu, dzięki specyficznym bezpośrednim lub pośrednim związkom z otoczeniem. Są one tworzone w interesie publicznym i dla dobra wspólnego.

Szczególne znaczenia nabiera tożsamość organizacyjna w przypadku organizacji publicznych zajmujących się bezpieczeństwem¹. Charakteryzując rodzaj ich usług należy wyodrębnić świadczenie usług dla obywateli, związanych z posiadaniem obywatelstwem oraz zamieszkiwaniem określonego terytorium państwa, z zakresu bezpieczeństwa publicznego. Istnienie takich organizacji należy traktować w kategoriach misji. Jeśli bezpieczeństwo to „stan psychiczny stanowiący przeciwieństwo w stosunku do lęku oraz zagrożenia” (Pawlisiak, 2015, s. 283), to tożsamość organizacyjna stanowi o bezpieczeństwie a jednocześnie jest jego efektem. Traktując tę kategorię jako swoisty punkt wyjścia, wydaje się uprawnione stwierdzenie, że bezpieczeństwem nie musi być wyłącznie stan psychiczny, lecz również stan prawny, sytuacja ekonomiczna, poziom rozwoju intelektualnego oraz stosowane technologie, których jakość pozwala pojedynczym osobom i całej organizacji mieć poczucie pewności, że nic złego w ich rozumieniu przytrafić się nie powinno. Swego rodzaju wzmocnieniem stanu psychicznego jest świadomość możliwości udzielenia wsparcia lub pomocy przez innych ludzi, zwłaszcza bliskich lub inne instytucje funkcjonujące w określonym systemie prawnym w obszarze bezpieczeństwa.

W omawianych organizacjach podnoszona jest kwestia dobra wspólnego, jako tego, które bez względu na warunki, związane jest z bezwzględnym zaspokojeniem potrzeb społecznych przez dobra publiczne, które muszą być dostarczane obywatelom z racji realizacji podstawowych funkcji państwa. Ma to ścisły związek z zapewnieniem bezpieczeństwa. Cechą szczególną dóbr publicznych nie jest to, że dostarcza je państwo, ale to, że korzyści z nich płynące nie mogą być ograniczone tylko do jednej osoby czy jednego gospodarstwa domowego. Czyste dobra publiczne odróżniają od dóbr prywatnych, jak twierdzi Milewski (2006, s. 97) dwie cechy: (1) korzystanie z nich przez jedną osobę,

¹ Organizacje działające w sferze spraw publicznych, posiadające z jednej strony cechy charakterystyczne dla wszystkich organizacji, a drugiej atrybuty specyficzne dla relacji z obywatelami i interesem publicznym, a w węższym znaczeniu - służbą publiczną tj. m.in. służby mundurowe, służby specjalne, wymiar sprawiedliwości, wojsko, jednostki ochrony zdrowia (Hancewicz, 2012; Kozuch, 2011).

nie wyklucza korzystania z nich przez inne osoby; (2) gdy są one już dostarczone, nie ma w praktyce możliwości wyłączenia kogokolwiek z korzystania z nich. Przynoszą więc one duże korzyści społeczne w porównaniu z korzyściami prywatnymi, co powoduje, że są społecznie pożądane. Z drugiej strony, jak twierdzi Sułkowski (2012), nie należy zapominać o istocie natury ludzkiej o skłonności do rywalizacji, ukształtowanej na drodze ewolucji. Autor alegorycznie podnosi problem „strategii wspólnej łąki”²: Pasterze wypasający owce na wspólnej łące stają wobec pokusy powiększania własnego stada, ponieważ z punktu widzenia indywidualnej racjonalności ekonomicznej optymalnym rozwiązaniem jest pomnażanie własnej korzyści. Powiększanie stad ma charakter ukryty i stopniowy, ponieważ pasterze nie chcą świadomie zburzyć niepisanej umowy społecznej ani zniszczyć ekosystemu łąki. Jednak sukcesywnie dodają po jednej owcy do stad i w ten sposób niszczą pastwisko. „Tragedia wspólnej łąki” jest modelem szerszego mechanizmu społecznego, który prowadzi do nadmiernej eksploatacji i w konsekwencji upadku „dobra wspólnego” (Sułkowski 2009, s. 10). Aby ograniczyć czy też złagodzić ten efekt wspomniany autor proponuje kształtowanie wartości, norm i wzorów kultywujących troskę o „dobro wspólne”, budowanie zaufania poprzez porozumienia, połączone ze skutecznym systemem wyszukiwania, sankcjonowania i karania oszustw a także do pewnego stopnia, możliwość ograniczania obszarów „dobra wspólnego”, które mogą być skuteczniej zarządzane i rozwijane w rękach prywatnych. Zarysowuje się zatem tendencja do rozumienia bezpieczeństwa jako m. in. procesu nierozdzielnie istniejącego z państwem, którego zarządzanie „jest zorganizowanym działaniem prowadzonym z wykorzystaniem zasobów kadrowych, finansowych, technicznych oraz informacyjnych, w celu zmniejszenia potencjalnych zagrożeń, zapewnienia niezakłóconego przebiegu życia społecznego, a także ochrony zdrowia i życia ludzi oraz mienia i środowiska. Obejmuje ono przestrzeganie prawa i ochronę ładu publicznego³ (na przykład organizowanie i zapewnienie skutecznego działania instytucjonalnej infrastruktury dla działalności służb porządku publicznego) z nakierowaniem na realizację interesu publicznego” (Sienkiewicz-Małyjurek, 2010, s. 127).

Interdyscyplinarność nauk o bezpieczeństwie uprawnia do korzystania przez ich przedstawicieli z różnych badań, w tym również dotyczących tożsamości organizacyjnej. Czy tożsamość w organizacjach publicznych może złagodzić efekt „tragedii wspólnej łąki”? Czy ma z nią związek? Czy kwestie zapewnienia bezpieczeństwa, misja służby, mają związek z tożsamością organizacyjną? Wydaje się, że tak. Z drugiej strony, organizacje publiczne muszą działać zgodnie z logiką procesów rynkowych oraz wytycznych sprawnego działania (Kotarbiński, 1999), uwzględniających zasadę ekonomiczności, chociaż ich kluczowe cele nie są takie jak organizacji komercyjnych. Podjęta przez autorkę analiza teoretyczna i empiryczna wynika z braku dotychczasowych w tym obszarze badań, które wydają się konieczne.

² „Tragedia wspólnej łąki” jest polskim tłumaczeniem problemu teoretycznego opisanego przez Garretta Hardina (Hardin, *The Tragedy of the Commons*, „Science”, 162/1968, s. 1243–1248).

³ Kategoria bezpieczeństwa publicznego obejmuje pojęcie ochrony ładu, porządku publicznego.

Mimo trudności w definiowaniu, opisie i badaniu tożsamości organizacyjnej istnieje konieczność dalszej eksploracji jej obszarów. Tożsamość organizacyjna jest procesem, który powinien przynieść skutki, również poza sferą życia zawodowego, przejawiając się brakiem frustracji życiowych. Idealna sytuacja to taka, kiedy ktoś robiąc to co lubi, trafia zarazem w istotne potrzeby społeczno-organizacyjne i czerpie z tego korzyści. Mówi się wówczas, że jest dopasowany do organizacji, a w konsekwencji w znacznym stopniu jest tożsamy z organizacyjną (Gadomska-Lila, 2013, Zarębska 2009 i inni). Czy taka sytuacja ma miejsce w organizacjach funkcjonujących na rzecz bezpieczeństwa? Na ile omawiane kwestie przekładają się na działalność organizacyjną i w jakich obszarach. Warto bliżej przyjrzeć się temu zagadnieniu.

3 Tożsamość organizacyjna – najważniejsza konsekwencja dopasowania

W znaczeniu potocznym tożsamy to znaczy taki sam, jednakowy. W przeniesieniu na grunt organizacyjny tę jednakowość można osiągnąć poprzez odpowiednie dopasowanie (Czarnota-Bojarska, 2010). Jej powstanie zmienia sposób w jaki pracownik (funkcjonariusz publiczny)⁴ spostrzega stosunki „ja–organizacja”. Relacja między osobą a organizacją w odniesieniu do dopasowania dotyczy przede wszystkim dwóch wymiarów. Można mówić o dopasowaniu suplementarnym (*supplementary fit*) oraz dopasowaniu komplementarnym (*complementary fit*) (Muchinsky, Monhan, 1987). W języku codziennym często mówimy, że jakieś osoby pięknie się między sobą różnią i dlatego pasują do siebie, uzupełniają się. Innym razem powiemy, że ludzie do siebie pasują, bo są tak bardzo do siebie podobni. W pierwszym przypadku mamy do czynienia z dopasowaniem typu komplementarnego („wtyczka-kontakt”), a w drugim – suplementarnego („jabłko-jabłko”). Dodatkowo uzupełnianie się (pierwszy typ) można analizować z perspektywy pracownika (funkcjonariusza) i pracodawcy (państwa). Od strony pracownika można mówić o zgodności oczekiwań osoby z możliwością ich realizacji przez organizację („potrzeby-zasoby”). Z kolei pracodawca rozumie tę zgodność jako wypełnianie przez pracownika oczekiwań, jakie ma wobec niego organizacja („wymagania-możliwości”). Analizując wymiary dopasowania w organizacjach publicznych związanych ze sferą bezpieczeństwa, w konsekwencji dochodzimy do istoty służby⁵ wobec obywateli, rozumianej jako osiągnięcie celu nadrzędnego.

Proces wzajemnego przyciągania w procesie dopasowania, opiera się na tym jak kandydaci oraz organizacje oceniają wewnętrzną zgodność między cechami swoimi i „obcymi”, jaki rodzaj ludzi będą wybierać organizacje oraz jacy funkcjonariusze zdecydują się w niej pozostać. W rezultacie chodzi

⁴ Dziś funkcjonariuszem publicznym jest w potocznym rozumieniu - tzn. w dużym uproszczeniu – każdy zatrudniony w organizacji publicznej. Termin ten wywodzi się od łac. *officium* – służba, obowiązek, powinność. Obecnie przyjmuje się, że służba publiczna oznacza sytuację osób zatrudnionych we wszystkich konstytucyjnie wyodrębnionych władzach oraz wykonujących zróżnicowane funkcje i zadania związane z realizacją ustawowych zadań poszczególnych władz. Dla potrzeb tekstu autorka używa określenia funkcjonariusza, mając na myśli osoby na stanowiskach służbowych w organizacjach zajmujących się bezpieczeństwem.

⁵ łac. (*administrare*) – być pomocnym, obsługiwać, wspomagać, zarządzać (Słownik wyrazów obcych PWN, 2007), a nie poddańczo usługiwać.

przecież o stworzenie unikatowej organizacji, która dzięki różnym ludziom (czy też podobnym), różni się od innych. W przypadku różnic, przewiduje się w omawianym procesie, że wraz z upływem czasu, będzie dochodzić do homogenizacji – będą one coraz mniejsze, a za to podobieństwa coraz większe (Scheider, 1987).

Decyzję kończącą się selekcją, podejmują pracodawcy i to oni, często po latach szczytą się odnalezieniem „prawdziwej perły” wśród kandydatów. Dowodem na to jest wiele badań o charakterze *case study* (Sikorski, 2013). W przypadku „pereł nieoryginalnych”, różnego rodzaju: ujawniających swą nieoryginalność od początku zatrudnienia, czy też w późniejszym okresie, stają się one „kulą u nogi” na każdym możliwym szczeblu i obszarze. Będzie o tym mowa w dalszej części. Bardzo często jednak autorka słyszy od pracujących studentów⁶ określenie: „to było wiadomo od początku”, świadczące o niedopasowaniach na etapie planowania i doboru kadr.

Badania wyraźnie wskazują, że na postawy i zachowania w pracy (na służbie) ma wpływ natężenie potrzeb. Przy wysokim natężeniu potrzeb różnice w poziomie zasobów dostarczanych przez organizację mają niebotyczne znaczenie. Zdecydowanie najsilniejsza reakcja negatywna dotycząca niskiej satysfakcji i silnej intencji odejść, występuje przy wysokich potrzebach i niskich zasobach. Jednak najslabsza taka reakcja nie ma miejsca przy średnim poziomie potrzeb i zasobów, ale przy niższych od średniej, ale nie najniższych potrzebach i wyższych od średniej, ale nie najbogatszych zasobach. Następnie natężenie reakcji negatywnych znowu wzrasta, ale przy niskich potrzebach i bogatych zasobach, nie osiąga tak wysokiego punktu, jak w sytuacji przeciwnej (Taris, Feij, 2001). Zdaniem Czarnoty-Bojarskiej (2010), należy wnioskować, że zasoby oferowane przez organizację powinny, nie tyle zaspokajać, ile wyprzedzać potrzeby pracowników, aczkolwiek nie w nadmiernym stopniu. Przy dużej bowiem rozbieżności (niskie potrzeby – bogate zasoby i odwrotnie) pojawiają się reakcje negatywne. Podobne badania przeprowadzili Livingstone, Neslon i Barr (1997), którzy sprawdzali konsekwencje dopasowania na linii oczekiwania-możliwości, potrzeby-zasoby w odniesieniu do innowacyjności i twórczości w pracy. Do zmiennych zależnych zaliczyli: poziom zadowolenia i napięcia, stres w pracy, efektywność i zaangażowanie. Okazało się, że istnieje jedynie liniowa zależność samych zasobów: im były one bogatsze, tym wyższą osiągnęto efektywność i zaangażowanie. Kwestie dopasowania mają, jak widać złożony charakter. Warunkują je różne czynniki zewnętrzne, ale przede wszystkim skomplikowane „miękkie zmienne”⁷, dotyczące oczekiwań obu stron relacji człowiek – organizacja. W przypadku omawianych organizacji publicznych konieczne jest rozumienie, iż chodzi o służbę o specyficznych wartościach takich jak: m. in. odpowiedzialność, wierność, lojalność, poświęcenie, zdyscyplinowanie (Ustawa, 2003), a nie pracę wyznaczaną określonym czasem.

⁶ Chodzi o studentów tzw. „40 plus”, czynnych zawodowo żołnierzy, uczestniczących w zajęciach stacjonarnych, popołudniowych na Uniwersytecie Zielonogórskim.

⁷ Miękkie zmienne – trudne do empirycznej operacjonalizacji, ale bardzo istotne czynniki życia społecznego z dziedziny kultury, mentalności zbiorowej, świadomości społecznej, tożsamości kolektywnej, więzi międzyludzkiej, emocji i nastrojów społecznych itp. (Sztompka, 2005, s. 326).

4 Dopasowanie od strony funkcjonariusza i od strony organizacji

Poczucie dopasowania i jego ocena przez osobę może być różna na etapie szukania pracy, początków zatrudnienia oraz po pewnym czasie pracy (Cable, Junge 1996). Okazuje się, że na pierwszym etapie, decyzji o podjęciu pracy, ma ona bardzo silny związek z postrzeganiem dopasowania do organizacji. Jest ono jednym z najważniejszych czynników decydujących o podjęciu zatrudnienia w danym miejscu, obok ogólnego obrazu organizacji (rodzaj pracy, przełożeni, współpracownicy) i bezpieczeństwa zatrudnienia. Natomiast po podjęciu pracy poczucie dopasowania silnie wiąże się z chęcią pozostania w organizacji, satysfakcją i zaangażowaniem, a dopasowanie jest najsilniejsze na linii człowiek – organizacja, niż człowiek – praca. Należy zwrócić uwagę, że konfiguracja wymienionych zmiennych jest z pewnością zależna od czynników zewnętrznych (np. wysoka stopa bezrobocia implikuje bezpieczeństwo pracy jako decydujące).

W kwestii dopasowania nie sposób nie uwzględnić skutków rewolucji informatycznej, która zapoczątkowała nową epokę cywilizacyjną (Bieńkowska, Sikorski, 2016). Postęp w sferze komunikacji i łączności spowodował usunięcie technicznych ograniczeń w różnych dziedzinach organizacyjnych: zaopatrzenia, kooperacji, a przede wszystkim bezpośrednich kontaktów interpersonalnych. Wraz z rewolucyjnymi zmianami w strukturze i funkcjonowaniu organizacji zmieniły się zasadniczo wymagania stawiane pracownikom, ale również ich oczekiwania. Na rynku pracy pojawiają się wymagający pracownicy, którzy już nie są skłonni z ufnością przyjmować wszystkiego, co zaproponuje pracodawca, ale prezentują własne preferencje (Sikorski, 2014). Następuje sublimacja potrzeb, a bezpieczeństwo pracy przyjmuje nieco inny charakter – opiera się na silnie konkurencyjnym rynku, z dużą liczbą uczestników gry rynkowej, którzy nagle się pojawiają, i równie szybko znikają, zastępowani przez innych, a pracownik swobodnie przechodzi od jednego uczestnika do kolejnego. Zdobywa przy okazji, tak istotne dla pracodawcy, doświadczenie w sektorze (np. publicznym), a nawet różnych sektorach. Coraz więcej pracowników przechodzi ewolucję, ucząc się przy tym nowych rzeczy i być może lepiej się dopasowując, dzięki tym zmianom.

Poczucie dopasowania osoba-organizacja zbadała Czarnota-Bojarska (2010, s.46-47), analizując wskaźniki tzw. subiektywne, które mają silniejsze związki z postawami i funkcjonowaniem w pracy, a nie obiektywne (o prawdopodobnie słabszym nasileniu omawianych zmiennych) (Cooper-Thomas, Van Vianen, Anderson, 2004). Potwierdza to wprowadzony przez Stankiewicz (1995) podział wartości (badanie dopasowania jest z całą pewnością, zdaniem autorki, badaniem wartości) na uznawane, czyli oparte na przekonaniach i odczuwane – stanowiące wyraz pragnień, potrzeb. Oba typy mogą być werbalizowane w wypowiedziach oraz realizowane w zachowaniach. Autorka przyjęła, że podstawą pomiaru będzie odczuwany i oceniany przez pracowników stopień dopasowania. W badaniach przeanalizowano zmienne w obrębie dopasowania suplementarnego i komplementarnego, wykorzystywane (w większości) również w aktualnych badaniach. W obrębie pierwszego z nich wyszczególniono:

- moje kompetencje/umiejętności są przydatne dla organizacji,
- nie przyznaję się, że jestem pracownikiem organizacji,
- darzę szacunkiem moich współpracowników,
- moją pracą przyczyniam się do sukcesów organizacji,
- wstydzę się, że pracuję w organizacji,
- moja praca jest ważna dla organizacji,
- źle się czuję w organizacji,
- czuję się potrzebny w organizacji,
- wiem, czego oczekuje ode mnie firma,
- myślę źle o swojej organizacji,
- nie boję się wygłaszać swojego zdania w organizacji,
- pasuję do mojej organizacji,
- mój charakter odpowiada oczekiwaniom organizacji,
- nie czuję się dyskryminowany w organizacji pod każdym względem,
- w pracy nie muszę ukrywać żadnych cech swojego charakteru,
- praca w firmie jest dla mnie wyzwaniem,
- w mojej firmie mogę być sobą.
- W obrębie dopasowania komplementarnego wyszczególniono następujące zmienne:
- firma stwarza mi odpowiednie warunki pracy,
- jestem w miejscu, w którym powinienem być,
- wymaga się ode mnie tyle, ile mogę dać,
- odpowiada mi mój zakres obowiązków,
- praca w firmie odpowiada moim możliwościom,
- czuję, że firma dba o mnie, firma ceni moją pracę,
- firma spełnia moje oczekiwania co do warunków i miejsca pracy,
- czuję się doceniany w firmie,
- czuję, że się rozwijam w firmie,
- odpowiadają mi zasady działania firmy, czas pracy w firmie nie przeszkadza mi w realizacji planów osobistych,
- organizacja zaspokaja moje potrzeby rozwoju, czuję się sprawiedliwie wynagradzany,
- czuję, że mam wystarczający wpływ na funkcjonowanie firmy,
- praca w firmie nie wpływa źle na moje zdrowie.

Wyniki badań potwierdzają istniejące relacje między dopasowaniem a tożsamością. Występujące korelacje Czranota-Bojarska (2010, s. 77-78) zawarła w następujących modelach:

Model 1 – dopasowanie suplementarne i komplementarne niezależnie wpływają na tożsamość organizacyjną.

Model 2 – dopasowanie komplementarne wpływa na tożsamość organizacyjną pośrednio przez dopasowanie suplementarne.

Model 3 – dopasowanie suplementarne wpływa na tożsamość organizacyjną pośrednio przez dopasowanie komplementarne.

Wyniki potwierdzają następującą implikację praktyczną: działania w kierunku budowania silnej tożsamości organizacyjnej winny być ukierunkowane na dopasowanie suplementarne, bardziej niż komplementarne, tzn. na poszukiwanie zgodności między potrzebami – możliwościami pracowników oraz zasobami – wymaganiami organizacji.

Czy wymienione korelacje dotyczą również organizacji publicznych funkcjonujących w sferze bezpieczeństwa? Jak powstanie tożsamości organizacyjnej zmienia sposób, w jaki funkcjonariusz spostrzega relację między sobą a służbą? O tym w dalszej części rozdziału.

Reasumując dotychczasowe rozważania, na plan pierwszy wysuwa się więc budowanie poczucia odrębności od innych grup/organizacji oraz ich spójności, prowadzące do stanu „equilibrium” (Sikorski, 1999). Najważniejsze, by stanowiły one zestaw zmiennych przynoszących wszystkim uczestnikom wartość. Warto omówić najważniejsze z nich.

4.1 Osobowość

Zarówno dopasowanie suplementarne, jak i komplementarne wiąże się z względnie stałymi cechami psychicznymi osoby, różniącymi ją od innych i warunkującymi stałość zachowania się. W skład tego systemu wchodzi: inteligencja, motyw, potrzeby, postawy, przekonania, temperament, zdolności⁸. Drucker powiedział, że zatrudnia się całego człowieka, a nie tylko jego ręce lub głowę, a Jan Paweł II, że osoba jest przed pracą. Z drugiej strony organizacje publiczne realizują określone cele i nie mogą zajmować się, jak mawiają niektórzy, działalnością dobroczynną. Można więc, a nawet trzeba, analizować osobowość w wymiarze dopasowania organizacyjnego.

Wyodrębnione, w literaturze przedmiotu typy osobowości, ze względu na preferencje, określają pewne dominujące cechy człowieka, zakładając, że ktoś jest ekstrawertykiem a nie introwertykiem, osądza, a nie doświadcza, rozmyśla a nie wyczuwa (Briggs, 1999). W rzeczywistości jednak wszystkie ludzkie umysły obejmują oba typy skrajnych zjawisk psychicznych, które należy traktować, nie jak

⁸ Hasło: osobowość, Encyklopedia Multimedialna WN, PWN, 1999.

rzeczy, ale różnice na kontinuum między biegunami, a podmioty badania stale poruszają się w obrębie tych kontinuumów. „Brak jest zatem miernika introwersji, która rodzi ekstrawersję, intuicji, która rzeczywiście kieruje doznaniem, uczuć ściśle związanych z myślami, oraz wyraźnej percepcji, która dostarcza lepszego materiału osądowi” (Trompenaars, Hampden-Turner, 2005, s. 62). Autorzy proponują zintegrowane wskaźniki typów osobowości, w obrębie ich przeciwstawieństw, a nie polaryzacji. Wówczas na pierwszy plan wysuwają się jakieś cechy, ale za ich „plecami” stoją przeciwstawne. Bardzo ważny jest przy tym kontekst sytuacyjny, ujawniający natężenie poszczególnych cech. Weźmy na przykład testowanie za pomocą zintegrowanego wskaźnika Myers-Briggs osądu i percepcji przez dodanie wariantów c i d, które sugerują, że dana osoba zarówno efektywniej myśli, jak i głębiej odczuwa, zarówno dokładniej osądza, jak i opiera osąd na wnikliwej percepcji:

Kiedy borykam się z jakimś problemem, wolę pracować:

- a) w sposób ustrukturyzowany i naprawdę zorganizowany,
- b) elastycznie, z niezbędną improwizacją i adaptacjami,
- c) w sposób ustrukturyzowany z okresowymi korektami,
- d) elastycznie, aż do chwili wykrycia nowej struktury.

Ponadto, dzięki zintegrowanej sekwencji pytań odkrywa się cechy konstytutywne osobowości kandydata oraz jego procesy myślowe. Łącząc odpowiedzi z serii pytań, można uzyskać profil osoby lub grupy pod kątem dopasowania.

O różnorodności cech pisze również Włodarski (2016), mając na względzie przeciwstawne umiejętności, które każdego z nas określają. Co prawda autor opisuje cechy kierownika, ale można je zastosować szerzej. Są to (tabela 2):

Tabela 2. Przykłady przeciwstawnych cech

Cecha	Cecha Przeciwstawna
zdyscyplinowanie	kreatywność
badanie	śmiałość działania
ostrożność	wielkie cele
rozwaga	odwaga
realizm	optymizm
surowe standardy wykonania	nowe pomysły
determinacja	pokora
planowanie	przygotowanie na niespodzianki
posuwanie się powoli, gdy można	posuwanie się szybko, gdy trzeba
zdyscyplinowane myślenie	zdecydowane działania
szeroka perspektywa	skupienie na szczegółach
spójność i konsekwencja	elastyczność
poleganie na sobie, nieliczenie na szczęście	wysoka stopa zwrotu, gdy szczęście lub pech nadchodzi
rzeczowość	osobowe podejście

Źródło: Włodarski (2016, s 282)

Skupianie się, w budowaniu tożsamości organizacyjnej, na dopasowaniu poprzez szukanie u (przyszłych) pracowników określonych cech, może być złudne, gdyż może okazać się, że jest zupełnie odwrotnie, niż się spodziewamy. Poza tym, w życiu (zawodowym) pracownicy poddawani są różnym próbom (szczególnie funkcjonariusze, ze względu na trudne, nieprzewidziane i groźne sytuacje), z których wychodzą zwycięsko, często ku własnemu zdziwieniu. Ważna jest autentyczność i brak uległości, a nie gra pozorów – w tym względzie proponowana jest zdecydowana polaryzacja.

4.2 Kariera

Zarządzanie karierami, jak twierdzi Szczupaczyński (2002), przyczynia się do lepszego dopasowania zdolności pracowników do zadań wykonywanych w ramach organizacji. Dlatego tworzenie systemu zarządzania karierami jest związane z tożsamością organizacyjną. Jak zaznaczano, poczucie dopasowania i jego ocena przez osobę może być różna na etapie szukania pracy, początków zatrudnienia oraz po pewnym czasie pracy. Na podstawie wyników podłużnych badań Saksa i Ashfotha (1997) można stwierdzić, że kandydaci w momencie przyjęcia do pracy cechujący się wyższym poczuciem dopasowania do całej organizacji i pozostaną w niej, nawet jeśli jej poczucie dopasowania do wykonywanej pracy nie będzie wysokie, aczkolwiek, jak uważa Czarnota-Bojarska (2010), nie będą przejawiali wysokiej satysfakcji i zaangażowania.

Kariera organizacyjna nie jest związana wyłącznie z awansem (pionowym), ale obejmuje sekwencję stanowisk pracy i zawodów, jakie pracownik (funkcjonariusz) zajmował i wykonywał w okresie zatrudnienia w określonej organizacji lub w całym okresie aktywności zawodowej⁹. W aspekcie dopasowania ważne są następujące kwestie związane z karierami:

- organizacja, o której wiadomo, że dba o zaspokojenie aspiracji zawodowych pracowników, przyciąga lepszych, bardziej ambitnych kandydatów z zewnętrznego rynku pracy,
- w organizacjach sprawnie zarządzających karierami pracowników nieplanowana fluktuacja kadr jest z reguły niewielka. Wiedząc, że mają w organizacji przyszłość, pracownicy rzadziej odchodzą do innych pracodawców,
- zarządzanie karierami nie tylko zwiększa motywację pracowników, ale także pozwala sprawniej rozwiązywać niektóre typowe problemy, skutkujące spadkiem efektywności pracy (np. kryzysy rozwoju zawodowego typowe dla wieku średniego lub frustracje powodowane nierealistycznymi oczekiwaniami wobec własnych karier ze strony młodych pracowników).

Plan rozwoju zawodowego, który powinna posiadać każda osoba z pewnością uwzględnia własne preferencje. Jego realizacja z sukcesem zależy od trafnego rozpoznania własnych możliwości oraz perspektyw, które stwarza organizacja. Ma to szczególny wymiar w odniesieniu do służby. Dlatego planowanie kariery jest procesem dwustronnej wymiany informacji i uzgodnień między zainteresowanymi stronami. Orientacja na siebie (rób co lubisz) oraz orientacja na otoczenie (rób to

⁹ Pochtowski A. (2003), Zarządzanie zasobami ludzkimi, Warszawa.

na co jest zapotrzebowanie w otoczeniu) to dwie podstawowe strategie robienia kariery¹⁰. W pierwszej z nich można mówić o dopasowaniu człowiek-praca bardziej niż człowiek-organizacja, natomiast w drugim przypadku – odwrotnie. W praktyce ma się do czynienia z próbą łączenia obu tych strategii, bo tylko wówczas można mówić o szczęściu w odniesieniu do zawodowej sfery życia (Sikorski, 2013).

W obrębie wymienionych strategii można wyróżnić następujące formy (Greenhaus, 1987):

1. Ponadprzeciętne zaangażowanie w pracę.
2. Potwierdzanie własnych kompetencji zawodowych.
3. Manifestujące poszukiwanie możliwości awansu.
4. Poszukiwanie protegującego.
5. Kreowanie wizerunku menedżera sukcesu.
6. Uczestnictwo w polityce wewnątrzorganizacyjnej.

Zaplanowanie i podjęcie odpowiedniej strategii robienia kariery to jedno, a przedsięwzięcia związane z rozwojem zawodowym to drugie. Rozwój zawodowy jest niewątpliwie elementarnym czynnikiem wpływającym na przebieg kariery, a nie jej elementem. Może bezpośrednio determinować karierę pozytywnie, lub okazać się zależny od wielu okoliczności i czynników zewnętrznych i/lub wewnętrznych. Wówczas realizacja planu może nie wystarczyć. Ponadto ważny jest również stopień stabilności rodzaju lub miejsca pracy. W tym przypadku zasadnicze wydają się cechy osobowościowe, tolerancja zmian. Sikorski (2013) wyróżnia następujące cztery typy karier zawodowych ze względu na stopień planowości rozwoju zawodowego oraz stopień stabilności rodzaju lub miejsca pracy (rysunek 2).

Rysunek 2. Typy karier zawodowych

		Stopień planowości rozwoju zawodowego	
		Wysoki	Niski
Stopień stabilności rodzaju lub miejsca pracy	Wysoki	Kariera specjalistyczna	Kariera oportunistyczna
	Niski	Kariera poszukująca	Kariera dryfująca

Źródło: Sikorski (2013, s. 76)

¹⁰ Bartkowiak G. (2000), Wybrane determinanty sukcesu zawodowego w opinii menedżerów, (w:) Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu, S. Witkowski (red.), Wrocław, s. 43-56.

Analizując typy karier od strony dopasowania wydaje się, że bardziej dopasowani do organizacji będą osoby nastawione na karierę specjalistyczną lub poszukującą. Pierwsza z nich wymaga stabilizacji zadaniowej (organizacyjnej) w coraz to węższym zakresie zagadnień zawodowych. Z kolei kariera poszukująca dotyczy planowania kariery w oparciu o zmienność zadań i/lub miejsca zatrudnienia. O dopasowaniu do organizacji zapewne mniej myślą osoby ukierunkowane na karierę oportunistyczną lub dryfującą.

Oportunistom wystarczy długotrwałe zatrudnienie w jednym miejscu, bez konieczności rozwoju zawodowego, kompetencji (w dobie informacyjnej coraz trudniej o takie organizacje). Z kolei robiący karierę w sposób dryfujący, szybko adaptują się do nowego, ale na zasadzie szczęśliwego losu, przypadku. Osobowościowo, w obu typach kariery, są to zazwyczaj eksternaliści, którzy uważają, że od nich niewiele zależy, że są małym punktem na mapie świata, w którym tyle się dzieje. Są przekonani, że to z czym się spotykają w swoim życiu, nie znajduje się pod ich kontrolą lecz jest rezultatem zewnętrznych sił, a oni zajmują w nim słabą pozycję. Eksternaliści dobrze wykonują zadania, które mają znaną strukturę, są rutynowe, a ich realizacja w dużej mierze zależy od przewodnictwa innych osób (Gros, 2003). W obu przypadkach (kariery oportunistycznej i dryfującej) można się spodziewać, że silniejsze będzie dopasowanie człowiek-praca, aniżeli człowiek-organizacja. Trudno jest mówić o zależności komplementarnej potrzeby-zasoby czy wymagania-możliwość, kiedy pracownik bądź nie ma żadnego planu, bądź dryfuje na wczesnym morzu, pewnym przypadków, chociaż jak uważa Sikorski (2013, s.77), „silnie konkurencyjny rynek pracy często narzuca taki model kariery także ludziom o zupełnie innych cechach osobowości”, a dryfowanie nabiera innego charakteru. Elastyczność zatrudnienia, zdaniem autora, sprawia, że można, a nawet trzeba poszukiwać i krążyć między organizacjami, ale zdając się na intuicję, czy ślepy los, ale przedsiębiorcze postawy. Nie bez powodu współcześnie zalicza się przedsiębiorczość i czas do czynników produkcji. O tym czy i w jaki sposób cechy osobowości wiążą się z preferencjami wyboru organizacji świadczą badania Czarnoty-Bojarskiej (2007). Okazało się, że np. w przypadku cechy neurotyczności stwierdzono relację odwrotną do założonej: osoby o wyższym natężeniu neurotyczności preferowały mniej „neurotyczne” organizacje, a w obrębie ekstrawersji i sumiennosci korelacja była pozytywna.

Biorąc pod uwagę dopasowanie „jabłka-jabłka”, dzisiejsza przestrzeń organizacyjna jak i ewolucja zarządzania oraz prymat przedsiębiorczości sprawia, że wybrany świadomie bądź nie, typ kariery utrudnia suplementarność. Problem ten wymaga dogłębnych badań. Niezależnie jednak od tego, bezwzględnie widać, że poczucie dopasowania jest jednym z kryteriów wyboru zatrudnienia i kształtuje późniejsze postawy wobec pracodawcy oraz miejsca pracy, gdzie coraz bardziej potrzebne stają się umiejętności adaptacyjne. Kwestie te dotyczą również, jeśli nie przede wszystkim, organizacji publicznych zajmujących się bezpieczeństwem.

4.3 Adaptacja

Elastyczność zatrudnienia, coraz częściej stosowana przez organizacje w Polsce sprawia, że coraz częściej potrzebne są umiejętności adaptacyjne. „Przystosowanie się zatrudnionych do świadczenia pracy dotyczy głównie osób podejmujących pracę zawodową pierwszy raz, ale również zmieniających pracodawcę lub stanowisko pracy” (Szulce, Chwałek, Cichomski 2008, s. 282). Jak wskazano wcześniej kandydaci w momencie przyjęcia do pracy cechują się stosunkowo wysokim poczuciem dopasowania do całej organizacji. W zasadzie chodzi o to by organizacja usuwała wszelkie przeszkody, znajdujące się na drodze działań jednostki w kierunku jej przystosowania (adekwatności jej zachowań i postaw do organizacyjnych wymogów). Podstawą tych zabiegów jest odpowiedni dobór kadrowy polegający na właściwym obsadzaniu stanowisk pracy, tak by zależnie od rodzaju działania zawodowego, wybierać osoby o cechach odpowiednich do szybkiego osiągnięcia maksymalnej efektywności oraz takie dopasowanie ludzi do pracy, aby mogli wykonywać czynności zawodowe zgodnie z posiadaną wiedzą, umiejętnościami i zainteresowaniami (Zbiegień-Maciąg, 2006). Adaptacja odnosi się wobec tego do podobieństw norm i wartości pracownika i organizacji (dopasowanie suplementarne) oraz do stopnia zaspokojenia potrzeb jednostek (dopasowanie komplementarne) (Czarnota-Bojarska, 2010).

Proces adaptacji jest stopniowalny. Można mówić o jego pasywnym (biernym) oraz progresywnym (czynnym, aktywnym) charakterze. W pierwszym przypadku może dojść do sytuacji w której pracownicy nie podołają pracy a także będą się czuli niezadowoleni i niepotrzebni. Adaptacja czynna zapewnia osiągnięcie odpowiedniości między potrzebami i oczekiwaniami pracownika i wymaganiami i warunkami środowiska pracy (Zbiegień-Maciąg, 2006).

Wyróżnia się następujące etapy procesu adaptacji (Żarczyńska-Dobiesz, 2008):

1. Wprowadzenie pracownika do organizacji – likwidowanie niepewności, lęku, kształtowanie pozytywnych opinii, dostarczanie informacji.
2. Wdrożenie rozwiązań adaptacyjnych w próbnym okresie zatrudnienia – wsparcie, usuwanie zagrożeń i trudności.
3. Faza monitorowania – ocena, korekta, weryfikacja.
4. Osiągnięcie pożądanego stanu przystosowania – identyfikacja, integracja, satysfakcja, profesjonalizm.

Wszystkie fazy adaptacji odnoszą się do następujących obszarów przystosowania (Aue, 2006):

- przystosowanie do rzeczowego, materialnego środowiska pracy,
- przystosowanie do zawodu, roli i wymogów pracy,
- przystosowanie do społecznego środowiska pracy (przełożony, współpracownicy),
- przystosowanie do organizacji i struktury instytucji.

Zabiegi adaptacyjne przebiegają zarówno w sferze poznawczej, jak i (zdaniem autorki przede wszystkim) emocjonalnej. Towarzyszą im różne zachowania na tle relacji zmian. Postęp techniczny i związane z nim możliwości funkcjonowania organizacji w największym stopniu oddziałują

na sposób zarządzania, również a może przede wszystkim w obszarze kierowania ludźmi. Znane, klasyczne czynniki produkcji: ziemia, praca i kapitał stają się wtórne w stosunku do takich elementów jak: czas, przedsiębiorczość, postęp techniczny (Sikorski, 2013). Z jednej strony dają one ogromne możliwości (przede wszystkim komunikacyjne), a z drugiej powodują coraz bardziej wyraziste różnice pokoleniowe (pokolenie ery informacyjnej umownie określono od 1980 roku). Powstałe zmiany w obszarze (Bieńkowska, Sikorski, 2016):

- struktur - zorientowanych na kooperację, o charakterze sieciowym,
- strategii – zorientowanej na projekt łączącej różne organizacje lub jej części, o charakterze korzystnej alokacji zasobów,
- kultury – pragmatycznej, zorientowanej na teraźniejszość, wykorzystanie okazji ale jednocześnie będącej formą protestu przeciwno niestabilności wymagań stawianych pracownikom i ich sytuacji zawodowej, jak i opresyjności kultur korporacyjnych należy bezwzględnie uwzględnić w procesie adaptacyjnym.

Procesowi adaptacji towarzyszy ciągle nauka. Jest ona stałym elementem w dynamicznych zmianach oraz hiperelastycznych formach organizacyjnych. Stanowi determinantę potencjału, jakim muszą dysponować pracownicy. Na potencjał ten składa się (Bieńkowska, Sikorski, 2016, s. 93):

- potencjał innowacyjny – pomysły, wynalazki, idee,
- potencjał kadrowy – wiedza, umiejętności, doświadczenie,
- potencjał techniczny – liczba, rodzaj, nowość i nowoczesność środków technicznych i technologii,
- potencjał marketingowy – znajomość rynków, wizerunek, lojalność klientów,
- potencjał kulturowy – umiejętności komunikacyjne, zaufanie, wiarygodność, tolerancja, profesjonalizm.

Zdaniem Aue (2006) okres adaptacji można uznać za zakończony w momencie kiedy osoba o swojej firmie będzie mówiła „my”. W świetle badań empirycznych, tego typu stwierdzenie znajduje się u badaczki na skali tożsamości organizacyjnej (Czarnota-Bojarska, 2010, s. 77). Takie ostateczne dopasowanie związane jest osiągnięciem przez pracownika poziomu nieświadomej kompetencji (Zbiegień-Maciąg 2006, Filipowicz, 2004, 2016), w którym: bardzo wysoki poziom umiejętności i duże doświadczenie powodują, że wypełnianie zadania nie wymaga już ciągłej samokontroli, a praca jest wykonywana automatycznie. Ten poziom opanowania kompetencji może nie wystąpić w wypadku zadań bardzo skomplikowanych, realizowanych w szczególnie niestabilnym, ciągle zmieniającym się otoczeniu, wymagającym reagowania na niespójne informacje, ponieważ takie zadania wymagają ciągłej samokontroli, niezależnie od tego, jak długo i z jakim skutkiem były dotychczas wykonywane. Na podstawie dociekań Bieńkowskiej i Sikorskiego (2016) obecna era informacyjna owocuje takimi właśnie zachowaniami. Ciągły rozwój umiejętności i budowanie potencjału, jakim muszą dysponować pracownicy związana jest z profesjonalizmem, którego oczekują organizacje.

W organizacjach publicznych związanych z bezpieczeństwem, jak twierdzi Grzebyk-Dulak (2017), badająca funkcjonariuszy mundurowych, proces adaptacji jest bardzo istotny i jednocześnie złożony (podział na służbę przygotowawczą i zasadniczą - połączone z różnymi szkoleniami, wielokierunkowymi awansami). Osoba rozpoczynająca służbę konfrontuje swoje oczekiwania i wizje pracy oraz dotychczasowe doświadczenia związane z pracą zawodową i środowiskiem pełnienia służby ze stanem faktycznym. Rozbieżność między nimi nierzadko utrudnia sprostanie wymogom instytucji. Początkujący funkcjonariusz często ma styczność z sytuacjami zupełnie dla niego nowymi sytuacjami. Powodem może być specyfika formacji której rozpoczyna służbę. Hierarchiczny charakter instytucji, którego złożona struktura administracyjna podlegająca na bezwzględny podporządkowaniu się rygorom i poleceniom, podległości służbowej i dyspozycyjności, może przysporzyć wielu trudności adaptacyjnych. W omawianych organizacjach proces ten polega na odniesieniu się do następujących aspektów działalności społeczno-zawodowej (Cichosz, Komar, 1996):

- identyfikacji z zadaniami i celami organizacji, zasadami moralności zawodowej i wzorami zachowań służbowych,
- nabywania umiejętności występowania w społeczeństwie w roli funkcjonariusza,
- opanowaniu wiedzy zawodowej i umiejętności praktycznego jej stosowania.

Stanowi to punkt wyjścia do dalszych rozważań.

4.4 Profesjonalizm oraz wiedza

Profesjonalizm jest cechą szczególnie pożądaną we wszystkich organizacjach ery informacyjnej. Obecnie, częściej stosuje się to pojęcie w szerokim znaczeniu - „jako cechę, która w różnym stopniu przysługiwać może poszczególnym pracownikom danej organizacji” (Sikorski, 1995, s. 16). W wąskim znaczeniu tradycyjny profesjonalizm odnosi się wyłącznie do przedstawicieli *professions*, czyli tzw. wolnych zawodów związanych z pracą umysłową, a tej nie da się opanować drogą samej praktyki zawodowej. Wcześniej przeciwstawiało się im wykwalifikowanych robotników. Naukę technicznych umiejętności zawodowych uważano bowiem za wystarczającą dla kupców lub rzemieślników, a nie dla profesjonalistów (Reader, 1996, s.10).

Powszechny, współcześnie stosunek do profesjonalizmu wydaje się częściej efektem prakseologicznej, aniżeli moralno-obyczajowej oceny jego konsekwencji. Jednak jak twierdzi Sikorski (1995, s. 8), koncepcje zarządzania oparte na profesjonalizmie wymagają upowszechniania wartości, norm, wzorów zachowań wspomagających praktyczną realizację koncepcji adekwatnych do formalnie obowiązującego systemu organizacyjnego, oznaczającego, że pracownicy rozumieją istotę tego systemu i identyfikują się z nim, co ma decydujące znaczenie dla jego efektywności. Zbiór postaw, wynikających z akceptacji norm i wartości profesjonalnych jest niekiedy, zdaniem wielu autorów, ważniejszy od samego poziomu kwalifikacji, gwarantującym integralność środowiska profesjonalnego, tworzącym specyficzną kulturę organizacyjną i będącym głównym wyznacznikiem wizerunku danego zawodu (Kaye, 1960; Prandy, 1965; Zbiegień-Maciąg, 2006, Stankiewicz,

Moczulska, 2010, Gadomska-Lila, 2013). Te z kolei można odnieść do dopasowania organizacyjnego, a szerzej do zjawiska tożsamości organizacyjnej, jako zespołu wymienionych elementów, których spójność i wzajemne uzupełnienie determinuje skuteczność działań w obszarze zarządzania nią (Zarębska, 2009; Balmer, Greyser, 2002).

Profesjonalizm we współczesnych organizacjach należy, zdaniem Sikorskiego i Bieńkowskiej (2016), potraktować jako dominujący czynnik integracji organizacyjnej, a drugiej strony, jako podstawowy składnik organizacji inteligentnej czy uczącej się. Sikorski pisze wręcz o kulturze organizacyjnej profesjonalizmu (1995), oraz zwiększeniu liczby osób skłonnych do akceptacji specyficznych jej wzorów, których wyznacznikiem jest wiedza.

Uznanie wiedzy za podstawowy czynnik kultury organizacyjnej profesjonalizmu może wynikać z następujących przesłanek (Sikorki, 2014):

Po pierwsze, większej tolerancji niepewności. Brak wiedzy i umiejętności zawodowych zmniejsza poczucie pewności siebie oraz stosunek do nowych wyzwań, którym trzeba stawić czoło, upatrując zagrożenia dla swojej pozycji.

Po drugie, kształtowania instrumentalnego stosunku do różnych wzorów kulturowych. Dzięki wiedzy pracownik może i jest w stanie sprawować racjonalną kontrolę nad własnymi nawykami kulturowymi, nabiera dystansu i obiektywizmu, jest bardziej elastyczny i skłonny do innowacji, wyzwalając się z kulturowych stereotypów.

Po trzecie, uznania wiedzy za podstawowy wyznacznik kultury organizacyjnej profesjonalizmu. Związane to jest z poczuciem własnej wartości, sprzyja ambicji i chęci rozwoju zawodowego.

W odniesieniu do profesjonalistów najbardziej znaczącymi obecnie wzorami kulturowymi są, zdaniem autorki, te, które wiążą się z tożsamością organizacyjną identyfikowaną aktualnie poprzez: potrzebę osiągnięć, identyfikację organizacyjną, dopasowanie do organizacji przy jednoczesnej tolerancji niepewności oraz dążeniu do poziomu nieświadomej kompetencji, opartym na niezależności i odpowiedzialności (rysunek 3).

Upowszechnianie pojęcia kompetencji w odniesieniu do profesjonalizmu wydaje się być zasadne ze względu na ten sam „nośnik”, którym jest wiedza, pozwalająca realizować zadania na określonym poziomie (Filipowicz, 2016).

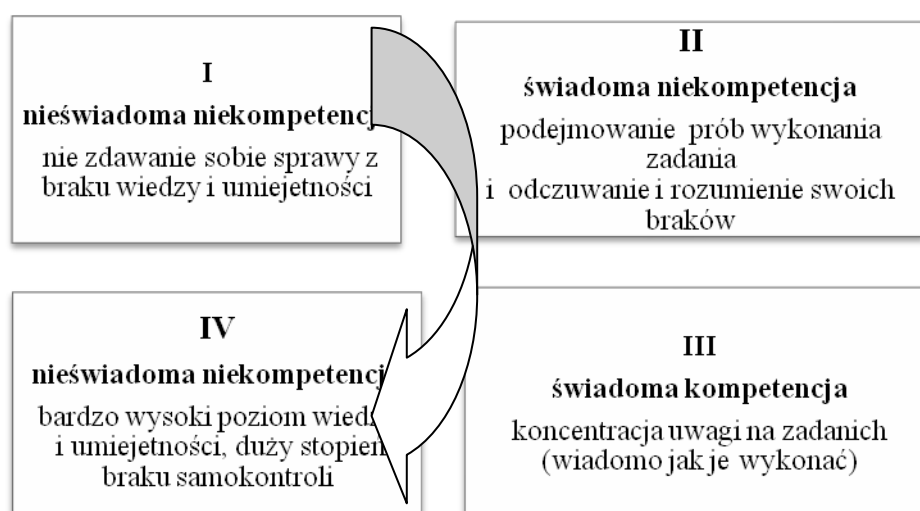
Oba pojęcia są wieloznaczne, ale powinny umożliwić odpowiedź na dwa pytania (Juchnowicz, Sienkiewicz, 2006):

1. Jakie umiejętności i wiedza są potrzebne do wykonania danej pracy?

Jakie zachowania mają największy wpływ na wyniki w danej pracy?

Kultura organizacyjna profesjonalizmu, w odniesieniu do tożsamości organizacyjnej dotyczy badań, które koncentrują się głównie na odkrywaniu przywiązania pracowników do organizacji (kim jest organizacja?), a analizowanie pod tym kątem symboliki organizacji wymaga podejścia metodologicznego (Zarębska, 2009).

Rysunek 3. Poziomy kształtowania kompetencji



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Filipowicz (2016)

Z kolei Gadomska-Lila (2013) traktuje kulturę organizacyjną jako jeden z elementów dopasowania i równowagi, których konsekwencją, jak wspomniano, jest tożsamość organizacyjna. Wspomniana autorka w stworzonym modelu kształtowania dopasowania organizacyjnego wyodrębnia trzy poziomy, z których na szczególną uwagę w kontekście aktualnych rozważań, zasługuje ostatni z nich. Dotyczy on „skoncentrowania działań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi na rozwoju „miękkich” praktyk. Odnosi się to szczególnie do tych działań, które przyczyniają się do integracji z firmą, identyfikacji z jej kluczowymi wartościami, a także poprawy satysfakcji i rozwoju zarówno pracowników, jak i całego przedsiębiorstwa” (Gadomska-Lila 2013, s. 215). Ten stopień dopasowania oznacza przede wszystkim inwestowanie w pracowników, na co wskazują takie praktyki związane z profesjonalizmem jak: zapewnianie warunków do zdobywania wiedzy i umiejętności, rozwój kariery zawodowej, wraz z ryzykiem odejścia poszczególnych pracowników, elastyczność w działaniu i odstępstwa od sztywnych opisów stanowisk pracy, system motywacyjny zachęcający do uczenia się i ciągłego rozwoju oraz stałe inwestowanie w rozwój kompetencji pracowników.

Z kolei Zarębska (2009), tworzy piramidę tożsamości, umieszczając na jej trzecim poziomie kompetencje organizacyjne oraz kompetencje pracowników i menedżerów. Rozwijanie wymienionych kompetencji może odbywać się, zdaniem autorki na wielu płaszczyznach: wdrażania programów rozwoju kompetencji przygotowanych „na miarę”, czy też znacznie szerzej, poprzez projekty *coachingowe*, mentoring i budowanie zaufania (Zarębska 2009, s. 238-242).

W kontekście omówionych czynników, kategoria tożsamości organizacyjnej staje się jeszcze bardziej złożona i zawiła. Poziom przygotowania funkcjonariusza do służby nie wynika wyłącznie z posiadanych przez niego kwalifikacji ogólnych i szczegółowych, uzyskanych w systemie oświaty (cywilnej) czy wieloletniego doświadczenia zawodowego. Ważną zmienną skuteczności podejmowanych przez niego działań stanowią jego kompetencje osiągnięte poprzez uczestnictwo w różnych

formach szkolenia i doskonalenia zawodowego, organizowanych przez podmioty edukacji danej formacji. Stanowią one jedną z płaszczyzn procesu profesjonalizacji w realizacji zadań (Gawroński, Hryszkiewicz, Truchan, 2015). Zdaniem Itrich-Drabarek (2016), aby osiągnąć/utrzymać profesjonalizm, niezbędne są ciągła nauka i szkolenie funkcjonariuszy. W ramach systemów organizacyjnych służb publicznych przewidziane są odpowiednie procedury realizacji kształcenia pracowników. Bardzo ważny jest w tym aspekcie początkowy etap procesu szkolenia, mający na celu „przekształcenie” osób poszukujących pracy, które przeszły pomyślnie postępowanie konkursowe – w profesjonalistów, świadomych misji służby publicznej, skłonnych do poczucia odpowiedzialności społecznej i poszanowania wartości etycznych, przyjmujących aktywną postawę obywatelską.

5 Tożsamość organizacyjna, dopasowanie – sposoby pomiaru

W związku z interdyscyplinarnością zjawiska tożsamości w organizacji oraz poczucia dopasowania, przy jej pomiarach stosuje się różną metodologię i metodykę badawczą. W badaniach może pojawić się szereg niedogodności zniekształcających uzyskany obraz empiryczny. Zarębska (2009) oraz Gadomska-Lila (2013) proponują podejścia zintegrowane, łączące w sobie różne metody badawcze (metodę pajęczyny Bersteina, metodę gwiazdy Lux’a, audyt podobieństwa BAA, Rotterdamski Test Identyfikacji Organizacyjnej – ROIT, metodę Keller’a i inne). Pierwsza z autorek proponuje model oparty na następujących założeniach (2009, s. 174-175):

1. Wyodrębnia się główne poziomy zarządzania organizacją: poziomy niższe (środowisko, zachowania, umiejętności) związane z zarządzaniem oraz poziomy wyższe (przekonania, wartości, tożsamość) – skorelowane z przywództwem¹¹.
2. Tożsamość organizacyjna jest centralnym obszarem organizacji i plasuje się na najwyższym poziomie w organizacji.
3. Każdy z poziomów jest zależny od pozostałych, a czym wyższy poziom, tym większe jest oddziaływanie na organizację i poziomy niższe. To także trwalsze zmiany, jeśli zostanie on zmodyfikowany.

Gadomska-Lila (2013, s. 112), proponuje podejście koncepcyjne wzajemnego dopasowania strategii, kultury organizacyjnej i zarządzania zasobami ludzkimi, mające wpływ na postawy i zachowania pracowników oraz na wyniki działania organizacji. Podstawowe założenia modelu to:

1. Dopasowanie organizacyjne jest rozpatrywane w obszarze społecznego podsystemu organizacji.
2. Strategia, kultura organizacyjna i zarządzanie zasobami ludzkimi powinny stanowić zintegrowaną całość.
3. Strategia to ogólna koncepcja działania a nie szczegółowy plan.
4. Kultura organizacyjna rozpatrywana jest w aspekcie kluczowych wartości.

¹¹ Zdaniem autorki różnica między zarządzaniem a przewodzeniem polega najkrócej na tym, że zarządzanie to sprawianie, by ludzie robili właściwe rzeczy, a przewodzenie – sprawianie by ludzie chcieli robić właściwe rzeczy (Zarębska, 2009, s. 174).

5. Zarządzanie zasobami ludzkimi odnosi się do podstawowych etapów procesu kadrowego (dobór, ocena, motywowanie, rozwój).
6. Praktyka zarządzania zasobami ludzkimi wpływają na kształtowanie i doskonalenie dopasowania organizacyjnego.
7. Dopasowanie organizacyjne wpływa bezpośrednio na postawy i zachowania pracowników, a pośrednio na wyniki działania organizacji.

Analizując problematykę tożsamości organizacyjnej konieczne jest zwrócenie uwagi na kwestię badania nie tylko ciała ale również umysłu i ducha pracowników. Zarębska (2009) wyodrębnia w tym względzie, następujące dwie sfery: zidentyfikowanie tożsamości rzeczywistej i zdefiniowanie tożsamości pożądanej. Autorka twierdzi: „Współczesne metody identyfikacji i pomiaru stopnia zarządzania tożsamością sprowadzają się właśnie do tego” (2009, s. 131). Należy przy tym dodać, iż tożsamość organizacyjna to długi proces, w trakcie którego, jak określa Czarnota-Bojarska (2010), cele organizacji i osób integrują się i „uwspólniają”, jako konsekwencja dopasowania (tezę tę również przyjęto w niniejszym rozdziale). Autorka proponuje, na podstawie literatury przedmiotu oraz analiz empirycznych, badać dopasowanie organizacyjne, stosując wskaźniki obiektywne i subiektywne. W pierwszym przypadku należy porównywać charakterystyki pracownika i organizacji, które zostały uzyskane we względnie niezależny sposób (Kristof, 1996). I tak obiektywizując, w przypadku dopasowania komplementarnego, badacze skupiają się na określeniu stopnia zaspokojenia różnych potrzeb wiązanych przez pracownika z pracą i jego kompetencjami, pozwalających mu sprostać wyzwaniom jakie ona stawia (np. Lauver, Kristof-Brown 2001). W dopasowaniu suplementarnym – badają stopień podobieństwa wyznawanych wartości pracownika i organizacji (np. Caldwell, O'Reilly, 1990). Są też badacze, którzy wskaźnikują oba rodzaje (np. Bretz, Junge, 1994).

W przypadku subiektywnych miar dopasowania – mają one silniejsze związki z zachowaniami w pracy (Cooper-Thomas, Van Vianen, Anderson, 2004). Ich wskaźniki są uzyskiwane na podstawie pytania pracowników wprost, jak oni oceniają swoje dopasowanie, przez pryzmat również kategorii aksjologicznych, nawet jeśli pracownik nie trafnie postrzega swoją organizację. Jak twierdzą Edwards i Cable (2009), subiektywne poczucie zgodności między pracownikiem a organizacją wywołuje szereg efektów prowadzących do poczucia zadowolenia z przebywania w grupie, chęci do pozostawania w niej i działań na jej rzecz, a w konsekwencji do tożsamości organizacyjnej. Autorzy wymieniają cztery podstawowe efekty subiektywnego poczucia dopasowania osoby do otoczenia organizacyjnego – komunikację, atrakcyjność, przewidywalność i zaufanie.

W przeprowadzanych badaniach przyjęto jako aksjomat badanie subiektywne, którego podstawą będzie odczuwany i oceniany przez funkcjonariuszy stopień dopasowania (suplementarnego i komplementarnego).

6 *Metodyka badań*

Badania przeprowadzono w 2017 roku w siłach zbrojnych RP¹². Analizą empiryczną objęto żołnierzy zawodowych Wojska Polskiego¹³ zgodnie z warstwowym doborem próby¹⁴. Badania przeprowadzono w formie wywiadów nieskategoryzowanych oraz kwestionariusza poczucia dopasowania człowiek-organizacja. Przyjęto koncepcję pomiaru subiektywnego poczucia dopasowania (Czarnota-Bojarska, 2010). Ankieta zawierała 25 pytań dotyczących poczucia dopasowania komplementarnego oraz 23 pytań – dopasowania suplementarnego. Zmienne niezależne dotyczyły opisanych w części teoretycznej obszarów dopasowania: osobowości, kariery, adaptacji oraz profesjonalizmu. Ponadto zbadano znaczenie dopasowania do funkcjonowania organizacji w korelacji z zachowaniami obywatelskimi (zmiennymi zależnymi) badanych żołnierzy zawodowych. Posłużono się przy tym następującymi siedmioma klasami zachowań obywatelskich (Podsakoff, McKenzie, Paine, Bachrach, 2000):

1. Pomaganie innym – oferowanie i udzielanie pomocy w zapobieganiu problemom w pracy i ich rozwiązywaniu.
2. Wytrwałość – radzenie sobie z nieuniknionymi niedogodnościami w pracy bez narzekania i podnoszenie innych na duchu w sytuacjach trudnych.
3. Lojalność organizacyjna – pozytywne prezentowanie organizacji osobom z zewnątrz, zapobieganie i ochrona przed zewnętrznymi zagrożeniami, a także nie odchodzenie z organizacji w sytuacji kryzysu i trudności.
4. Posłuszeństwo organizacyjne – przyjęcie, akceptacja i niełamanie reguł i norm rządzących organizacją, bez względu na to czy ktoś to zauważa czy nie.
5. Inicjatywa – poszukiwanie lepszych sposobów wykonania i zorganizowania pracy, podejmowanie się ponadobowiązkowych zadań na rzecz dobra wspólnego oraz zachęcanie innych do takich zadań.
6. Cnoty cywilne – ogólne zainteresowanie sprawami organizacji jako całości oraz poczucie odpowiedzialności za jej funkcjonowanie. Do grupy tej zaliczyć można takie zachowania jak: uczestnictwo w różnego rodzaju zebraniach, na których analizowane są sprawy ważne dla organizacji; śledzenie wydarzeń w otoczeniu, ważnych dla rozwoju organizacji; dbanie o bezpieczeństwo na służbie i poza nią.
7. Samorozwój – chęć rozwijania swojej wiedzy, umiejętności i kompetencji, tak by lepiej wypełniać teraźniejsze i przyszłe zadania służbowe.

Zdaniem autorki (za: Czarnota-Bojarska, 2010), istotą wszystkich wymienionych zachowań jest to, że podejmując je funkcjonariusz nie oczekuje (a w każdym razie nie wyłącznie) własnych korzyści,

¹² Służby obronne należące do systemu bezpieczeństwa narodowego (*Obronność*, Biuro Bezpieczeństwa Narodowego, 2017). Żołnierze zawodowi są żołnierzami w czynnej służbie wojskowej (Ustawa, 2003).

¹³ W części metodycznej i empirycznej stosuje się zamiennie określenia: żołnierz, funkcjonariusz.

¹⁴ Badaniom poddano dwustu trzydziestu żołnierzy zawodowych z kilku jednostek organizacyjnych, których nazw dr Lilla Młodzik nie może przytoczyć z uwagi na brak zgody.

ale działa ze względu na interes organizacji i innych żołnierzy. Ich skutki zaś są pozytywne dla całej organizacji, nawet jeśli zachowanie ma na celu udzielenie pomocy pojedynczej osobie.

Z kolei Sikorski (2014), zwraca uwagę na zachowanie równowagi, polegającej na rezygnacji z przesadnego podkreślania ideału służby i zasad etyki lojalności na rzecz realizacji własnych celów. Zdaniem autora człowiek powinien być dumny z efektów swojej własnej pracy na rzecz grupy, której jest członkiem. Tylko wtedy cele osobiste przekształcają się w cele grupowe. Takie rozumienie kwestii dotyczących współdziałania jest badaczce bliższe. Identyfikacja dystrybucyjna (Ossowski, 1983), wiążąca się z tymczasowością zatrudnienia, koniecznością częstej zmiany otoczenia, wymóg kreatywności i adaptacyjności, dominuje w obecnych czasach i może prowadzić do tożsamości organizacyjnej opartej na autentycznych wartościach i wzorach zachowań obowiązujących w danej grupie. Kwestie te wyraźnie uwzględniono konstruując narzędzia badawcze (np. w przypadku indywidualnej kariery, traktowanej pozytywnie).

Rezultaty badań zaprezentowano, obrazując subiektywne odczucia, postawy i zachowania, w różnych środowiskach społecznych jednostek organizacyjnych sił zbrojnych. Warto przypomnieć, że w prezentowanych badaniach przyjęto, diagnozowanie przez subiektywną ocenę żołnierza.

Analizując empirycznie związki między zmiennymi, zastosowano test chi-kwadrat oraz adekwatne do skal współczynniki korelacji¹⁵ (tabela 3).

Tabela 3. Miary związku dwóch zmiennych

Zmienna		Współczynnik korelacji	Zakres
1	2		
N	N	Phi ϕ	od 0 do 1
N	N	Lambda λ	od 0 do 1 (0 nie wyklucza zależności)
N	N	v Kramera	od 0 do 1
N	N	tau Goodmana i Kruskala	od 0 do 1
P	P	d – Somersa	od -1 do 1
P	P	tau b Kendalla	od -1 do 1
P	P	korelacja Spearmana	od -1 do 1

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Górniak i Wachnicki, 2000.

¹⁵ Wartości miar siły związku w przypadku zmiennych nominalnych wynoszą od 0 do 1, gdzie 0 oznacza brak związku między zmiennymi, a 1 doskonały związek. W przypadku zmiennych porządkowych współczynniki przyjmują wartości od -1 do +1, gdzie +1 oznacza doskonały związek pozytywny, -1 doskonały związek negatywny, a 0 oznacza brak związku między zmiennymi (Górniak i Wachnicki, 2000).

7 Wyniki badań

7.1 Analiza pod kątem cech społeczno-demograficznych

Wyniki zaprezentowano w formie tabelarycznej oraz graficznej, w tym odnoszącej się do opisu wskaźników na skalach behawioralnych (rozwojowych, addytywnych, względnych) o różnej liczbie poziomów (trzystopniowych i pięciostopniowych), zgodnie ze wskazówkami metodologicznymi (Filipowicz, 2016).

Badaniami objęto dwustu trzydziestu respondentów, w tym: 78,5% mężczyzn oraz 21,5% kobiet, w wieku:

- do 30 lat – 12%,
- od 31 do 35 lat – 36%,
- od 36 do 40 lat - 26%,
- od 41 do 45 lat - 17%,
- od 46 do 50 lat - 9%.

Respondenci to osoby legitymujące się średnim (49%) oraz wyższym (51%) wykształceniem. Staż służby badanych jest następujący: Najwięcej przebadanych stanowią żołnierze ze stażem od 6 do 10 lat (42%) z czego dla większości (39%) siły zbrojne są pierwszym miejscem pracy. Na drugim miejscu są żołnierze służący od 10 do 15 lat (29%). Najmniej jest respondentów powyżej 25 lat służby, którzy nabyli już prawa emerytalne. Widoczny jest napływ nowych rekrutów do służby, którzy stanowią około 11% wszystkich żołnierzy.

Kolejną cechą charakteryzującą badaną zbiorowość jest stopień w korpusie (tabela 4). Najliczniejszą grupę, więcej niż połowę, stanowi (najbardziej rozbudowany) korpus podoficerów (kapral, starszy kapral, plutonowy, sierżant, starszy sierżant, młodszy chorąży, chorąży, starszy chorąży, chorąży sztabowy, starszy chorąży sztabowy). Co czwarty żołnierz to podoficer młodszy (podporucznik, porucznik, kapitan), 4% to starsi oficerowie (wyłączając generałów – major, podpułkownik, pułkownik). 14% badanych żołnierzy stanowią „szeregowcy”.

Tabela 4. Stopień w korpusie

Kategoria	N	%
Szeregowi	30	14
Podoficerowie	130	56
Oficerowie młodszy	60	26
Oficerowie starszy	10	4
Ogółem	230	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

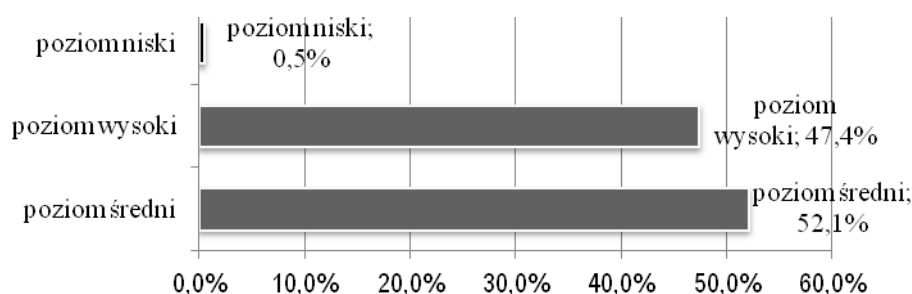
Biorąc pod uwagę wiek respondentów, osoby ze służbą między dziesiątym a piętnastym rokiem stanowią najliczniejszą grupę korpusu podoficerów. Dlatego można wnioskować, że żołnierzom zależy na utrzymaniu pracy oraz na awansowaniu.

Podsumowując, badani żołnierze zawodowi to w zdecydowanej większości mężczyźni (choć wydaje się, że liczba kobiet w służbie wojskowej wzrasta), w dużej mierze osoby metrykalnie dojrzałe (od 31-35lat), z stażem w służbie od 6 do 15 lat. Więcej niż połowa badanych należy do korpusu podoficerów. Żołnierze doksztalcają się i zależy im na awansach, połowa z nich legitymuje się wyższym wykształceniem. Czy czują się dopasowani do służby? Co myślą o swojej pracy w aspekcie własnych potrzeb i dążeń oraz misji, jaką mają do spełnienia czy wyłącznie pracy rozumianej w kategoriach określonego czasu pracy. Warto przeanalizować wyniki przeprowadzonych badań w tym aspekcie.

7.2 Wyniki w zakresie poczucia dopasowania

Na podstawie uzyskanych wyników dotyczących poczucia dopasowania (obu typów)¹⁶ zbudowano skalę (rysunek 4,5).

Rysunek 4. Poczucie dopasowania suplementarnego żołnierzy

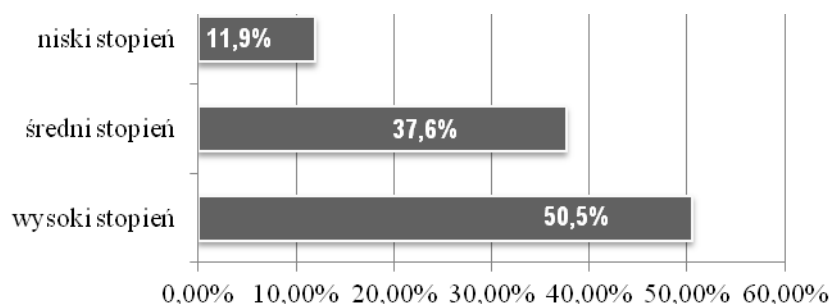


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Najlepiej dopasowani suplementarnie (na poziomie wysokim) do organizacji, jaką jest wojsko, są osoby między 31-45 rokiem życia (58%) oraz osoby w wieku 36-40 lat (38%), a najmniej żołnierze do 30 roku życia. Ci ostatni stanowią zdecydowaną większość dopasowanych na poziomie średnim (aż 88%). Na najniższym poziomie dopasowania znajduje się 0,5% badanych w wieku do 30 lat.

¹⁶ Dla przypomnienia, dopasowanie człowiek-organizacja odnosi się do podobieństwa norm i wartości pracownika i organizacji (dopasowanie suplementarne) oraz stopnia wzajemnego zaspokajania potrzeb (dopasowanie komplementarne).

Rysunek 5. Poczucie dopasowania komplementarnego żołnierzy



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Dopasowanie komplementarne odnoszące się do stopnia wzajemnego zaspokajania potrzeb wśród badanych wygląda podobnie, jak w przypadku dopasowania suplementarnego. Różnica dotyczy głównie niskiego stopnia. Niewiele ponad połowa respondentów ma poczucie wysokiego stopnia tegoż dopasowania, więcej niż co trzeci badany – średniego stopnia, a tylko co dziesiąty – niskiego.

W pierwszym przypadku są to żołnierze w większości z wyższym wykształceniem, podoficerowie, ze średnim stażem w służbie. Niskie poczucie dopasowania komplementarnego mają przede wszystkim kobiety, z najmniejszym stażem w służbie z korpusu szeregowego.

7.3 Poczucie dopasowania jako zmienna zależna

Najsilniejszy wpływ na wskazania respondentów dotyczące obu typów dopasowania miały u badanych zmienne z obszarów, które umownie określono: adaptacją oraz profesjonalizmem i wiedzą, a w dalszej kolejności czynniki związane z karierą oraz typem osobowości (tabela 5).

Analiza wyników badań ujawnia, że istnieje bardzo silna zależność między adaptacją (stopniem adaptacji) respondenta w organizacji a jego poczuciem dopasowania. Im żołnierz lepiej się adaptuje, tym silniejsze jest jego poczucie dopasowania.

Tabela 5. Dopasowanie a zmienne niezależne

Obszar zmiennych	Dopasowanie – korelacja Spearmana	
	suplementarne	komplementarne
Adaptacja	0,878	0,732
Profesjonalizm i wiedza	0,712	0,787
Kariera	0,507	0,450
Osobowość	0,447	0,463

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Okazało się, że w początkowej fazie służby, żołnierze cechują się stosunkowo niskim poczuciem dopasowania (52%) do całej organizacji. Wydaje się to wprost przeciwne do wydawałoby się dotychczasowo przytaczanej opinii i wniosków z badań, że w momencie przyjęcia do służby wskaźnik ten jest zazwyczaj wysoki (Bojarska-Czarnota, 2010). Może to świadczyć o trudnościach adaptacyjnych przebiegających na różnych płaszczyznach: fizycznych oraz społecznych warunków pracy, zawodowych wymogów pracy czy też całej organizacji. Trudności te mogą wynikać w wielu przyczyn, m. in.: podejmowania pierwszej w życiu pracy, błędnego wyobrażenia o niej, cech osobowościowych (np. silnej neurotyczności), braku chęci podporządkowania się dyscyplinie służbowej oraz rozkazom i poleceniom przełożonych, dochowaniu tajemnicy państwowej i służbowej. Stopień adaptacji wzrasta wraz z czasem służby. Być może jest to związane z „posłuszeństwem” wobec obowiązujących norm, które stają się dla żołnierza nawykiem lub nacisk na ich przestrzeganie jest bardzo silny, związany z poważnymi sankcjami. Wyniki badań potwierdzają, jak ważną determinantą dopasowania organizacyjnego jest proces adaptacji.

W przypadku profesjonalizmu, okazało się, że w bardzo dużym stopniu stanowi on o dopasowaniu. Jak wspomniano wcześniej, brak wiedzy i umiejętności zawodowych zmniejsza poczucie pewności siebie oraz stosunek do nowych wyzwań, którym trzeba stawić czoło, upatrując zagrożenia dla swojej pozycji. Badania potwierdziły tę zależność. Uznanie wiedzy za wyznacznik profesjonalizmu, związane jest z poczuciem własnej wartości, sprzyja ambicji i chęci rozwoju zawodowego. Ten ostatni stanowi dziś bardzo ważny element aktualnych koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi, obejmujący: planowanie i alokację zasobów ludzkich, ocenę pracy i pracowników, systemy motywowania oraz rozwój kapitału ludzkiego (Armstrong, Taylor, 2016). Co prawda nie badano szczegółowo kwestii związanych z uczeniem się respondentów, ale wśród pytań dotyczących dopasowania, nie zabrakło tych o potrzeby rozwoju i ich realizację. Zdecydowana większość badanych wysoko lokowała omawiane kwestie (66% na najwyższym poziomie, a pozostałe 34% na średnim). Dążenie do rozwoju zawodowego to również indywidualna postawa wewnętrznej gotowości i motywacji, osobistej chęci podnoszenia kwalifikacji, które powinny przekładać się na awanse zawodowe przede wszystkim na płaszczyźnie wertykalnej (Schein, 2013).

Kwestie dotyczące kariery zawodowej żołnierzy zawodowych, jak zaznaczano, przyczyniają się do lepszego dopasowania zdolności pracowników do zadań wykonywanych w ramach organizacji. Dlatego tworzenie systemu zarządzania karierami jest ściśle związane z dopasowaniem i tożsamością organizacyjną. Jak wynika z badań, poczucie dopasowania i jego ocena przez respondentów jest różna na etapie początków zatrudnienia oraz po pewnym czasie służby (poczucie dopasowania wzrasta wraz ze stażem w służbie). Plan rozwoju zawodowego, który powinien posiadać każdy żołnierz musi uwzględniać ich własne preferencje. Realizacja tego planu z powodzeniem, zależy od trafnego rozpoznania własnych możliwości oraz perspektyw, które stwarza wojsko. Ma to szczególny wymiar w odniesieniu do służby w wojsku i innych formacjach mundurowych, którą może pełnić osoba gotowa podporządkować się szczególnej dyscyplinie służbowej (m. in.

Ustawa, 1990, Ustawa 1990a, Ustawa, 2003). W badaniach Grzebyk-Dulak (2017, s. 140) przeprowadzonych w formacjach mundurowych, można odnaleźć następujące motywy wyboru i wykonywania służby ze względu na płeć:

- możliwość rozwoju – 41% mężczyzn, 51% kobiet,
- spełnienie marzeń (najczęściej z dzieciństwa) – 30% mężczyzn, 40% kobiet,
- znajomość prawa i przepisów, umiejętności (przydatnych w służbie) – 38% mężczyzn, 51% kobiet,
- prestiż – 12% mężczyzn, 7% kobiet.
- posiadanie wpływu, władzy – 17 % mężczyzn, 21% kobiet.

W badaniach poczucia dopasowania, zmienne dotyczące kariery zawodowej są ściśle powiązane ze zmiennymi dotyczącymi profesjonalizmu i wiedzy. Na ich podstawie można wnioskować, że żołnierze chcą się rozwijać i awansować. W większości swój indywidualny plan kariery tworzą w oparciu o służbę w wojsku, nadając mu długofalowy charakter.

Analizując ostatnią zmienną niezależną – osobowość - dostrzeżono najsłabszą zależność między nią a poczuciem dopasowania. Łącząc odpowiedzi z serii pytań, uzyskano profil (osobowościowy)¹⁷ respondenta pod kątem dopasowania (tabela 6).

Tabela 6. Profil osobowościowy respondenta

Wymiary osobowości	Składniki wymiaru	Natężenie
Otwartość na doświadczenie	wyobrażenia, estetyka, uczucia, działania, idee, wartości	wysoki stopień
Sumienność	kompetencja, skłonność do utrzymywania porządku, obowiązkowość, dążenie do osiągnięć, samodyscyplina, rozwaga	wysoki stopień
Ekstrawersja	towarzystwość, serdeczność, asertywność, poszukiwanie doznań, poszukiwanie stymulacji, tendencja do reagowania poprzez pozytywne emocje	średni stopień
Ugodowość	zaufanie, prostolinijność, altruizm, uступliwość, skromność, skłonność do rozczulania się	niski stopień
Neurotyczność	lęk, agresywna wrogość, depresyjność, impulsywność, nadwrażliwość, nadmierny samokrytycyzm	niski stopień

Źródło: opracowanie własne na podstawie Digman (1990) oraz wyników badań

Przeciętnego żołnierza zawodowego cechuje: wysoki stopień otwartości na doświadczenia, oraz sumienności, średni stopień ekstrawersji oraz niski stopień ugodowości i neurotyczności. Warto przypomnieć, że wskaźniki te są jedynie punktem wyjścia do interpretacji za pomocą wskaźników zintegrowanych o których była mowa. Oznacza to, że przeciętny badany żołnierz jest również: zamknięty na doświadczenia, niesumienny, introwertyczny, ugodowy i neurotyczny. Podane

¹⁷ Model Ocean (Digman, 1990).

wyniki świadczą jedynie o tym, które z cech przeciwstawnych są dominujące. Co nie oznacza, że te drugie nie ujawniają się (np. w różnych kontekstach sytuacyjnych – zagrożenia, walki).

Istnieje silna zależność między sumiennością jako wymiarem osobowości a poczuciem dopasowania. Im osoba bardziej sumienna, tym bardziej odczuwa poczucie dopasowania (tabela 7).

Tabela 7. Poczucie dopasowania a sumiennosc

Współczynnik	Dopasowanie	
	Suplementarne	Komplementarne
	Sumiennosc	
tau	0,913	0,946
phi	0,912	0,946
v kramera	0,915	0,946

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Sumiennosc jest jedną z dyrektyw rzetelnosci, łączoną ze sprawnością oraz osobistą odpowiedzialnością. W pierwszym przypadku traktowana jest jako staranność i wnikliwosc, z zachowaniem terminowosci i bez zbędnej zwłoki. Z kolei odpowiedzialność oznacza przyjęcie na siebie obowiązku zadbania o kogoś lub coś oraz obowiązek odpowiadania za czyjeś czyny. Sumiennosc nie przekreśla samodzielności, elastycznosci czy inicjatywy. Żołnierz nie powinien czekać tylko na polecenia przełożonego, a następnie schematycznie je wykonywać, traktując wszystko, co dotyczy jego działania wyłącznie jak rozkazy. Żołnierz rzetelny powinien być również aktywny, a nawet twórczy w wykonywaniu zadań, nie ograniczając się jedynie do „mechanicznego” i biernego stosowania przepisów prawa. Cechy te stanowią istotny element profesjonalizmu (Barankiewicz, 2013). Rezultaty badań dowodzą, że żołnierze zawodowi zapominają o tej właściwości, rozumiejąc rzetelnosc i sumiennosc jedynie jako należyte, właściwe i staranne wykonywanie obowiązków.

Z jednej strony jest to zrozumiałe. Dyscyplina służbowa ma podstawowe znaczenie w służbie wojskowej. Należy jednak ukierunkowywać ją w stronę samodyscypliny oraz przestrzegania określonych reguł oraz rozkazów nie (tylko) dlatego, że przełożony tego wymaga, ale dlatego, że rozumie się przyczyny, dla których jest to konieczne. Nie będzie to wyrazem „rozprężenia” i poczucia utraty kontroli ze strony przełożonego, ale przeciwnie, scementowania i samokontroli grupowej. Natomiast u podwładnych może to spowodować szersze, aniżeli dotychczas rozumienie sumiennosci oraz indywidualne docenienie przez przełożonego. Sumiennosc jako składowa osobowości, ma właśnie wyrażać chęci człowieka dla uznawania potrzeb innych, a także zakres gotowosci do osiągnięć (Gros, 2003).

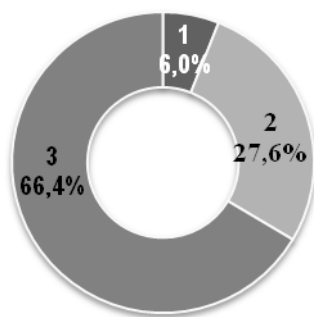
W świetle omówionych obszarów związanych z dopasowaniem okazuje się, że wyniki (korelacja Spearmana) potwierdzają tezę, iż wszystkie wymienione zmienne (grupy zmiennych) mają wpływ na poczucie dopasowania respondentów, zarówno suplementarnego jak i komplementarnego. Najsilniejsza zależność istnieje między adaptacją oraz profesjonalizmem i wiedzą, aczkolwiek

wskaźniki dotyczące sfery kariery i osobowości również w dużym stopniu determinują badane zjawisko. Pomiędzy wszystkimi badanymi kategoriami istnieją ściśle powiązania. Dla przykładu żołnierze twierdzili, że ich błędy w początkowym czasie służby traktowano jako naukę i przygotowanie do zawodu oraz, że wiele się w tym czasie nauczyli. Przenikanie i łączenie się badanych elementów może być punktem wyjścia do dalszych, pogłębionych badań w tym zakresie.

7.4 Poczucie dopasowania a zachowania obywatelskie

Zbadane dopasowanie przynosi następujące korzyści organizacji. Analizując dopasowanie komplementarne i suplementarne jako zmienne niezależne, zbadano związek między nimi a zachowaniami obywatelskimi jako zmiennymi zależnymi z podziałem na omówionych wcześniej siedem klas (pomaganie innym, wytrwałość, lojalność organizacyjna, posłuszeństwo organizacyjne, inicjatywa, cnoty cywilne, samorozwój).

Rysunek 6. Pomaganie innym jako zachowanie obywatelskie



Legenda:

- 1 – zachowanie naturalne, zależne od tego jak pozostali się zachowują (6% badanych),
- 2 – zachowania wynikające ze specyfiki pracy w zespole, gdzie trzeba pomagać i polegać na sobie (prawie co trzeci funkcjonariusz),
- 3 – pomagać w realizacji zadań, pomagać w każdej dziedzinie służby, wspierać, nawiązywać dialog, przyuczać nowych żołnierzy, dzielić się doświadczeniem, wspierać – aby nie bać się odpowiedzialności i aby grupa na tym skorzystała (ponad 60% badanych).

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Pomaganie innym, rozumiane jako oferowanie i udzielanie pomocy w zapobieganiu problemom na służbie i ich rozwiązywaniu jest dla respondentów istotnym elementem w pełnieniu służby (rysunek 6). Badani żołnierze zwracają przy tym uwagę na aspekt wzajemnego polegania na sobie. Badani zaznaczają, że pomoc rozumieją jako działanie podjęte dla dobra grupy, jej pozytywnej opinii, a nie jako wykonywanie za kogoś obowiązków, wyręczanie.

Na tak wysokie wskazania dotyczące wzajemnej pomocy ma poczucie dopasowania. Potwierdzają to wyniki przeprowadzonych badań (tabela 8).

Tabela 8. Zachowania pomocowe a poczucie dopasowania

Współczynnik	Zachowania pomocowe	
	Poczucie dopasowania	
	Suplementarne	Komplementarne
tau	0,635	0,724
phi	0,634	0,744
v kramera	0,634	0,812

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Omawiany typ zachowań obywatelskich zależy przede wszystkim od poczucia dopasowania kobiet. Istnieje silny związek między udzielaną pomocą a płcią. Kobiety niosą pomoc częściej niż mężczyźni. Może to, jak piszą A. Moir i D. Jessel (1993), wynikać z silniejszej u kobiet potrzeby akceptacji w grupie.

Kolejnym rodzajem zachowań obywatelskich jest wytrwałość rozumiana jako radzenie sobie z nieuniknionymi niedogodnościami w pracy bez narzekania i podnoszenie innych na duchu w sytuacjach trudnych. Wydaje się, że ten typ zachowań jest szczególnie ważny w przypadku żołnierzy zawodowych. Okazuje się jednak, że jest to cecha niezależna od poczucia dopasowania do badanej organizacji. Badana zmienna, w aspekcie dopasowania jest systemem zamkniętym (nie wykazuje powiązania).

Z kolei lojalność organizacyjna, czyli pozytywne prezentowanie organizacji osobom z zewnątrz, zapobieganie i ochrona przed zewnętrznymi zagrożeniami, a także nie odchodzenie z organizacji w sytuacji kryzysu i trudności, okazuje się mieć silny związek z poczuciem dopasowania żołnierzy (tabela 9).

Tabela 9. Lojalność organizacyjna a poczucie dopasowania

Współczynnik	Lojalność organizacyjna	
	Poczucie dopasowania	
	Suplementarne	Komplementarne
tau	0,543	0,612
phi	0,498	0,583
v kramera	0,498	0,580

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Zawód zawodowego żołnierza związany jest z wieloma cechami osobowo-moralnym, m. in.: odpowiedzialnością, neutralnością polityczną, rzetelnością, uczciwością, związany jest z poczuciem godności i dumy zawodowej (etosem służby). Ponad 60% badanych wskazuje na wymienione cechy, jako mające duże znaczenie. Podobne wskazania dotyczą rozumienia przynależności do grupy zawodowej jako takiej, która daje możliwość pełnienia misji publicznej oraz działania dla dobra wspólnego, wymagającej szczególnych kompetencji związanych z ochroną praw człowieka

i bezpieczeństwem obywateli. Stąd być może taki poziom zależności i istotności omawianych zmiennych. Żołnierz zawodowy, podobnie, jak każdy funkcjonariusz publiczny „winien być lojalny wobec macierzystej instytucji oraz przełożonych, co oznacza gotowość do wykonywania poleceń służbowych, przy jednoczesnej dbałości o przestrzeganie prawa i niepopelnianie pomyłek” (Itrich-Drabarek, 2016, s. 83). Z lojalnością w omawianym znaczeniu związana jest dobrze pojęta solidarność zawodowa, objawiająca się w trudnych sytuacjach, bez używania kategorii dyskredytujących i obraźliwych. Z drugiej strony oznacza ona nieukrywanie prawdy o nieuczciwym, nieetycznym, łamiącym prawo żołnierzowi zawodowemu. „Ślepa lojalność może być nieetyczna, gdy prowadzi do ukrywania nieprawidłowości” (Itrich-Drabarek, 2016, s. 84).

Omówiona postawa obywatelska jest ściśle związana z kolejną, dotyczącą posłuszeństwa organizacyjnego – przyjęcia, akceptacji i niełamania reguł i norm rządzących organizacją, przede wszystkim zaś nie przekraczanie ich, bez względu na to czy ktoś to zauważa czy nie. W tym przypadku wyniki badań są nieco inne. Ustalono, że istnieje słaba zależność między poczuciem dopasowania żołnierzy a posłuszeństwem (λ , τ , ϕ , v Kramera maksymalnie na poziomie 0, 201).

Tak niska korelacja wynika być może z długiego procesu, jakim jest internalizacja norm. Badana postawa wyraźnie dotyczy ich przestrzegania, bez względu na okoliczności oraz zachowania innych żołnierzy. Wynikać zatem powinny z wewnętrznych przekonań i wartości. Zdaniem Szczupaczyńskiego (2002, s.166), normy grupowe utrwalają się w następujący sposób:

1. Kształtują się na zasadzie precedensu. Zachowania podczas pierwszego spotkania grupy często utrwalone są jako standardy (przykład: miejsca, jakie zajmują członkowie grupy dyskusyjnej przy stole). Dlatego tak ważna jest aranżacja pozytywnych zachowań jednostek w pierwszym okresie istnienia grupy.
2. Mogą być przenoszone z innych grup i sytuacji. Z tego punktu widzenia ważne są doświadczenia zawodowe osób wchodzących w skład zespołu. Ludzie o negatywnych nawykach mogą wpływać na ukształtowanie się negatywnych norm wewnątrzgrupowych. I odwrotnie: należy oczekiwać, że wpływ ludzi o wyrobionym etosie zawodowym będzie pod tym względem pozytywny.
3. Niekiedy normy kształtują się pod wpływem poleceń lub wyraźnych sugestii: kierownika, osoby o największym doświadczeniu itp. Duży wpływ na kształt norm wewnątrzgrupowych mają osoby o wysokim statusie w grupie.
4. Normy mogą się tworzyć pod wpływem szczególnych wydarzeń w grupie (przykład: szkodliwy dla grupy „przeciek” informacji na zewnątrz może spowodować ukształtowanie się normy nierozmawiania na tematy zawodowe poza grupą).

Zagadnienia związane z normami należą, zdaniem Ehrlicha (1998), do najbardziej złożonych w naukach społecznych. Nie mogą być wyłącznie narzucane z góry i proskryptywne (jak nie należy się zachowywać).

Kolejna postawa obywatelska wynikająca z poczucia dopasowania dotyczy inicjatywy, przejawiającej się poszukiwaniem lepszych sposobów wykonania i zorganizowania pracy, podejmowaniem ponadobowiązkowych zadań na rzecz dobra wspólnego oraz zachęcaniem innych do takich zadań. W przeprowadzonych badaniach tę postawę nazwano zaangażowaniem. Obie postawy określono mianem zaangażowania (tabela 10), budując skalę na podstawie wcześniej wymienionych zmiennych i wskaźników wchodzących w ich skład.

Tabela 10. Zaangażowanie a poczucie dopasowania

Współczynnik	Zaangażowanie	
	Poczucie dopasowania	
	Suplementarne	Komplementarne
tau	0,856	0,801
phi	0,793	0,811
v kramera	0,793	0,798

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Zaangażowanie się w pracę odnosi się do chęci intensywnych i wyłożonych działań oraz poświęcania swojej energii ponad normalne oczekiwania (Gros, 2003). Wyniki badań zaangażowania żołnierzy zawodowych są następujące (rysunek 7).

Rysunek 7. Zaangażowanie się żołnierzy w pracę

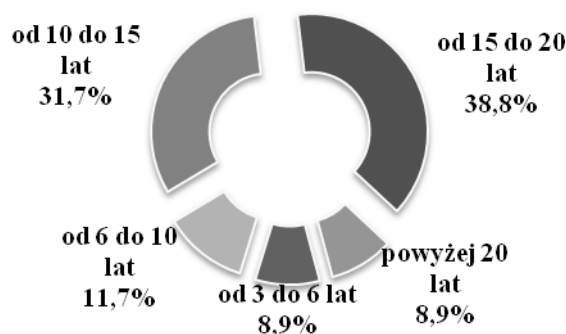


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

W skali od 1 do 3 (od najmniej do najbardziej znaczącej wartości) najwięcej respondentów zaangażowanych jest na poziomie wysokim (3, czyli 36,6%), co drugi przejawia zaangażowanie w średnim stopniu (2), a nieco więcej, niż co dziesiąty badany, przejawia niski jego poziom (1). Na pewno wiele zależy w tym względzie od przełożonego.

Ustalono silny związek między zaangażowaniem na rzecz wspólnych celów a stażem w służbie wojskowej (rysunek 8).

Rysunek 8. Zaangażowanie a staż służby żołnierzy



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Wraz ze wzrostem stażu rośnie zaangażowanie żołnierzy, aż do momentu osiągnięcia dwudziestu lat służby. Po tym okresie zaangażowanie spada. Być może jest to związane z intensywnym stresem w służbie, czy też symptomami wypalenia zawodowego, a być może zmianą zaangażowania afektywnego w kierunku kontynuacyjnego (przywiązanie płynące z kalkulacji obiektywnych i subiektywnych kosztów odejścia – przedemerytalnego) (Czarnota-Bojarska 2010, Młodzik, 2018).

Badaniom poddano również cnoty cywilne, odnoszące się do ogólnego zainteresowania sprawami organizacji jako całości oraz poczucia odpowiedzialności za jej funkcjonowanie. Do grupy tej zaliczyć można takie zachowania żołnierzy jak: uczestnictwo w różnego rodzaju zebraniach, na których analizowane są sprawy ważne dla organizacji, śledzenie wydarzeń w otoczeniu, ważnych dla rozwoju organizacji, dbanie o bezpieczeństwo na służbie i poza nią

Nie znaleziono jednak związku między tego typu postawami, a dopasowaniem. Żołnierze wielokrotnie w badaniach zwracają uwagę na poczucie odpowiedzialności, ale odnosi się ono bardziej do właściwego wykonania obowiązków. Badani nie chcą ponosić odpowiedzialności za funkcjonowanie całej organizacji. Uważają, że spoczywa to na naczelnym kierownictwie.

To cenna uwaga dla praktyki zarządzania, by stworzyć klimat organizacyjny sprzyjający współdziałaniu i poczuciu wspólnoty. Są ku temu stosowne narzędzia, pod warunkiem, że nie jest to związane z niewłaściwie obsadzonymi stanowiskami kierowniczymi.

Ostatnia badana postawa to samorozwój, czyli chęć rozwijania swojej wiedzy, umiejętności i kompetencji, tak by lepiej wypełniać teraźniejsze i przyszłe zadania służbowe.

Generalnie wszyscy żołnierze myślą o swoim rozwoju bardzo poważnie, niezależnie od wieku czy stażu służby. Wyniki korespondują z rezultatami badań Grzebyk-Dulak (2017), przeprowadzonych wśród policjantów, dla których możliwość rozwoju jest podstawowym motywem wyboru zawodu (tuż po kryterium stabilizacji zatrudnienia/zarobków). Potwierdza to dzisiejsze uwarunkowania ery informacyjnej, w której dominuje podejście nastawione na wzięcie na siebie

współodpowiedzialności za własny rozwój. Z takiej postawy korzyści odnoszą obie strony, zarówno organizacja, jak i pracownik. Pracownik robi karierę tzw. profesjonalną, gdzie poczucie sukcesu związane jest z docenianiem nie tylko wśród współpracowników (innych żołnierzy), ale również wśród szeroko rozumianego środowiska społecznego, które docenia osiągnięcia, składające się na zawodowe mistrzostwo. Z kolei do organizacji napływa kapitał społeczny, gwarantujący właściwe wykonywanie zadań oraz korzyści, do jakich nigdy nie będą zdolni ludzie, którzy rozwój zawodowy umieszczają niżej w swoich hierarchiach wartości.

Wyniki badań informują, że chęć rozwijania wiedzy, umiejętności i kompetencji badanych żołnierzy zawodowych, jest w ścisłej korelacji z ich poczuciem dopasowania. Związek ten polega na tym, że im silniejsze poczucie dopasowania, tym respondenci chętniej chcą się rozwijać w wojsku (bądź innych służbach mundurowych) (tabela 11).

Tabela 11. Samorozwój a poczucie dopasowania

Współczynnik	Samorozwój	
	Poczucie dopasowania	
	Suplementarne	Komplementarne
tau	0,678	0,774
phi	0,833	0,713
v kramera	0,793	0,795

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Analizując określone postawy obywatelskie jako zmienne zależne, dostrzeżono, że większość z nich jest skorelowana z poczuciem dopasowania respondentów. Pod jego wpływem badani zawodowi żołnierze są pomocni, związani z organizacją, zaangażowani w służbę i samo rozwijający się. Nie odnotowano wpływu poczucia dopasowania na wytrwałość oraz ogólne zainteresowanie organizacją jako całością. W przypadku tzw. posłuszeństwa organizacyjnego, wyniki badań ujawniają słabą zależność między nim, a poczuciem dopasowania badanych.

Zakończenie - wnioski z badań

Tożsamość organizacyjna należy do złożonej kategorii. Trudno ją zidentyfikować i mierzyć. Może być konsekwencją oddziaływania wielu zmiennych. Jedną z nich jest dopasowanie organizacyjne, od strony pracownika oraz organizacji. Szczególne znaczenie ma dopasowanie człowiek-organizacja w przypadku instytucji publicznych zajmujących się bezpieczeństwem. Jest bowiem związane z pełnieniem misji publicznej.

Przeprowadzone badania dotyczą subiektywnego poczucie dopasowania żołnierzy zawodowych. Przeanalizowano dopasowanie człowiek-organizacja odnoszące się do podobieństwa wartości i norm pracownika i organizacji (dopasowanie suplementarne) oraz stopnia wzajemnego

zaspokojenia potrzeb (dopasowanie komplementarne). Badaną kategorię przeanalizowano zarówno jako zmienną zależną i niezależną. W obu przypadkach odnotowano zadowalające wyniki badań.

Poczucie dopasowania wśród badanych żołnierzy wiąże się one z następującymi zachowaniami obywatelskimi (Podsakoff, McKenzie, Paine, Bachrach, 2000): pomaganie innym (silna zależność), lojalność organizacyjna (silna zależność), inicjatywa - zaangażowanie (silna zależność), samorozwój (silna zależność) oraz posłuszeństwo organizacyjne (słaba zależność).

Żołnierze zawodowi czują się „obywatelami” swojej organizacji, podejmując różne działania na rzecz organizacji i jej dobrego imienia. Z reguły są to zachowania niewymagane formalnie (związane z nieformalnymi normami), ale sprzyjają sprawniejszej realizacji celów (grupy, organizacji). Odpowiednio wdrażany, upowszechniany i strzeżony system norm stanowi podstawę skutecznego funkcjonowania jednostki (grupy) w strukturze społecznej (Szczurkiewicz, 1970). Konieczność zwracania większej uwagi na nieformalne aspekty w badanej organizacji, niż na rygorystyczne przestrzeganie perfekcyjnie opracowywanych przepisów i instrukcji (tak ważnych w siłach zbrojnych) doskonale oddają, aktualne do dziś słowa Dubina (1951, s. 28): „Ludzie nie są maszynami, mają własne dążenia i motywacje. Reagują na swe otoczenie, a w nim szczególnie na siebie nawzajem. Mogą obracać swe wysiłki na rzecz swojej organizacji lub z tą samą gorliwością rozwijać działalność zagrażającą celom organizacji. Nie istnieje jakiś specjalny zespół nakazów, który można by narzucić, wpajając ludzkim motywom, czy działaniom w taki sposób, w jaki zaprogramujemy maszynę, aby wykonywała tylko jedną część i to tak długo, jak tego chcemy”. Wyniki badań ujawniają koncentrację żołnierzy bardziej na własnych obowiązkach, aniżeli na (opinii) całej organizacji (analiza zmiennych określonych jako „cnoty cywilne”).

Zdaniem Ł. Sułkowskiego (2015, s. 111), wśród organizacji publicznych ciągle jeszcze dominują kultury konserwatywne, biurokratyczne, hierarchiczne, słabe i kolektywistyczne, w których często przeważają cechy negatywne – subordynacja, chłód emocjonalny, depersonalizacja relacji, konserwatyzm w podejściu do zmian oraz koncentracja na własnych obowiązkach. Problem, jak twierdzi autor, wynika z chęci poczucia pełnej kontroli państwa nad procesami, które są spontaniczne.

Ponadto poczucie dopasowania silnie związane jest z aspektami profesjonalnego wykonywania obowiązków, rozwoju zawodowego oraz kariery. Warto dokonać rozróżnienia między wymienionymi pojęciami. Rozwój zawodowy jest podstawowym czynnikiem wpływającym na przebieg kariery, a nie jej elementem. Można nie osiągnąć sukcesu mimo chęci i dobrego planu swojej kariery. Mają na to wpływ uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne. Silnie konkurencyjny rynek pracy narzuca dryfujący i poszukujący model kariery, także osobom o zupełnie innych cechach osobowości. Również rywalizacyjne nastawienie w organizacji nie sprzyja realizacji z góry zaplanowanego harmonogramu swojego rozwoju. Kariera staje się wiązką rozmaitych ścieżek zawodowych, których konfigurację daje się coraz trudniej zaplanować z góry. Dlatego musi cechować się znacznie większą otwartością i wielowariantowością.

Wśród żołnierzy zawodowych wybór służby wojskowej nie zawsze jest efektem identyfikacji z misją adekwatnych zawodów, realizowaniem swoistego powołania. Niekiedy może być wynikiem przesadnej, chłodnej kalkulacji uzasadnionej korzyściami ekonomicznymi, socjalnymi i prestiżem społecznym. W innych przypadkach może chodzić głównie o realizację marzeń, kojarzonych z elegancją i romantyzmem odnoszonymi do munduru, doznawaniem wrażeń i emocji, jakich nie zapewnią inne zawody. Z przeprowadzonych dociekań i badań wynika, że są to raczej czynniki związane z długofalową wizją zawodową, chęcią rozwoju i robienia kariery.

Nie odnotowano znaczących różnic między poczuciem dopasowania suplementarnego i komplementarnego. Można wnioskować, że jeden typ dopasowania nie wyklucza drugiego. Wyniki badań potwierdzają istniejące relacje między dopasowaniem (jego typami) a tożsamością, określone przez Czarnotę-Bojarską (2010) w czterech modelach (zob. str. 10). Dlatego działania organizacyjne powinny być ukierunkowane zarówno na kształtowanie wspólnych wartości i norm (dopasowanie suplementarne), jak i wzajemne zaspokajanie potrzeb (dopasowanie komplementarne). Takie podejście jest zgodne z koncepcją Włodarskiego (2016) mówiącą o przywództwie różnorodnym, a nawet opartych na przeciwieństwach.

W organizacji, jaką jest wojsko, władza przywódcza to coś, czego podwładni oczekują (za: Fiedler, 1971), ale nie powinna być ona zbyt często manifestowana. Oczekiwanie od podwładnych zdecydowania i jednoznaczności postanowień, szczególnie w sytuacjach zagrożenia musi wynikać z umiejętnego zarządzania i wiedzy, a nie zewnętrznych oznak władzy.

Nie badano bezpośrednio tożsamości organizacyjnej, uznając, iż jest to złożony i długofalowy proces, a jej diagnozowanie wymaga o wiele szerszego i głębszego instrumentarium metodologicznego. Postawiono tezę, iż tożsamość organizacyjna jest konsekwencją dopasowania organizacyjnego (Gadomska-Lila, 2013, Zarębska, 2009, Czarnota-Bojarska, 2010 i inni).

Celem badań było więc sprawdzenie, z jakimi zmiennymi organizacyjnymi wiąże się dopasowanie w organizacji publicznej, której nadrzędnym celem jest zapewnienie bezpieczeństwa państwa, traktowanego w kategoriach misji. Powinni zatem służyć w niej osoby, dla których bycie zawodowym żołnierzem nie jest kwestią przypadku, braku kryterium przynależności i identyfikacji zawodowej, ale realizacją zarówno wspólnych, jak i indywidualnych celów. Wówczas można mówić o dopasowaniu. Jego poczucie subiektywne w rezultacie może przełożyć się, zdaniem badaczy, na obiektywne. Wyniki badań w zakresie pierwszego z nich są wśród badanych żołnierzy obiecujące. Wysokie wskazania oraz struktura uzyskanych zależności jest zgodna z przewidywaniami. Poczucie dopasowania ma istotne znaczenie dla funkcjonowania żołnierza zawodowego i jego postaw wobec służby. Wskazują na to rezultaty badań ujawniające zależność dopasowania z obszarami adaptacji, rozwoju zawodowego i kariery, profesjonalizmu oraz osobowości. Ponadto osoby odczuwające silne dopasowanie prezentują postawy obywatelskie, mierzone wskaźnikami w siedmiu obszarach. Osoby odczuwające silniejsze dopasowanie okazują się bardziej pomocne, związane z organizacją, zaangażowane w służbę i samorozwijające się. Nie zauważono przy tym znaczących

różnic między dwoma aspektami dopasowania, suplementarnego i komplementarnego, co stanowi pewną nowość w odniesieniu do definicyjnych różnic między nimi. Dopasowanie suplementarne odnosi się bowiem do zgodności tzw. podstawowych charakterystyk organizacji i pracownika, czyli z jednej strony wartości i norm (szerzej kultury organizacyjnej), a z drugiej osobowości, indywidualnych wartości i dążeń. Jego znaczenie powinno więc być wyraźniejsze w postawach i zachowaniach mających swoje źródło w relacjach interpersonalnych oraz postawach o komponentach afektywnych (a nie poznawczych). Z kolei dopasowanie komplementarne określa zgodność oczekiwań i zasobów, mogących służyć do ich spełnienia, zarówno od strony pracownika (oczekiwania-możliwości), jak i organizacji (potrzeby-zasoby). Powinno więc wiązać się silniej z postawami o komponentach poznawczych, opartych na obiektywnych cechach miejsca pracy, w tym zwłaszcza na korzyściach, jakie przynosi ono pracownikowi. Jak widać zarówno komponent emocjonalny, jak i poznawczy mają duże znaczenie w obu aspektach dopasowania. Można wnioskować, że trudno je od siebie oddzielić i należy traktować integralnie. Stanowi to punkt wyjścia do dalszych badań w zakresie dopasowania i tożsamości organizacyjnej.

Literatura

1. Albert S., Whetten D. (1985), *Organizational identity*. "Research in Organizational Behavior", nr 7, s. 263-295.
2. Aue W. (2006), *Człowiek w środowisku pracy*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa.
3. Balmer J. M. T., Greyser S. A. (2002), Managing the multiple identities of the corporation, "California Management Review", vo. 44, No 3, pp. 72-86.
4. Balmer J.M.T. (1998), *Corporate identity and advent of corporate marketing*, „Journal of Marketing Management” vol. 4, s. 963-96.
5. Balmer J.M.T., Gray E.R. (1999), *Corporate identity and corporate communication*:
6. Bartkowiak B. (2000), *Wybrane determinanty sukcesu zawodowego w opinii menedżerów*, W: Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu , S. Witkowski (red.), Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław, s. 43-56.
7. Bieńkowska J., Sikorski Cz. (2016), *Ewolucja zarządzania. Dyktat struktury, strategii i kultury*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
8. Briggs J. C. (1999), Coincident biogeographic patterns: indo-west pacific ocean,"*Evolution*", 53, (2), pp. 326-335
9. Cable D., M., Junge T., A. (1996), *Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry*, "Organizational Behavior and Human Decision Process, 67 (3), pp. 294-311.
10. Chajet C., Schachtman T. (1998), „Image by Design”, 2nd ed., McGraw-Hill, New York
11. Cichorz T., Komar A. (1996), *Socjologia dla policjantów*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Policji, Szczytno.
12. Cooper-Thomas H., D., Vav Vianen a., Anderson N. (2004), *Changes in person-organization fit: The impact of socialization tactics perceived and actual P-O Fit*, "European Journal of Work and Organizational Psychology, 13(1), pp. 52-78.
13. *creating a strategic advantage*, „Corporate Communications: An International Journal” vol. 4, no. 4, s. 171-176.
14. Czarnota-Bojarska J. (2007), *Personality and The Choice of Organizational Culture*, XIII Congress European Association of Work and Organizational Psychology, Sztokholm, 10-13 maja 2007r.

15. Czrnota-Bojarska J. (2010), *Dopasowanie człowiek-organizacja i tożsamość organizacyjna*, Scholar, Warszawa.
16. Digman J. M. (1990), *Personality structure: Emergence of the five-factor model*, "Annual Review of Psychology", nr 41, s. 417-440.
17. Dubin R. (1951), *Human Relations in Administration: The Sociology of Organization, with Readings and Cases*, University Michigan, Lansing.
18. Edwards J., Cable D. (2009), *The value of value congruence*, "Journal of Applied Psychology", 94 (3), pp. 654-677.
19. Ehrlich I. (1998), *Social security, the family, and economic Growth*, "Economic Inquiry", vol. 36/3, pp. 390-409.
20. Fayol H. (1926), *Administracja przemysłowa I ogólna oraz nauka o administracji w zastosowaniu do państwa*, Instytut Naukowej Organizacji przy Muzeum Przemysłu i Rolnictwa, Warszawa.
21. Fiedler F.E. (1971), *Leadership*, McGraw-Hill, New York.
22. Filipowicz G. (2004), *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Wolters Kluwer, Warszawa.
23. Filipowicz G. (2016), *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*, Wolters Kluwer, Warszawa.
24. Fombrun C., Van Riel C.B.M. (1997), *The reputational landscape*, „Corporate Reputation Review” vol. 1, no. 1, 2, s. 5-13.
25. Gadomska-Lila (2013), *Dopasowanie organizacyjne. Aspekt strategii, kultury organizacyjnej i zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa.
26. Gawroński P., Hryszkiewicz D., Truchan J.R. (2015), *System szkolenia w Policji i Straży Granicznej. Funkcja złożona i rzeczywista*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Policji, Szczytno.
27. Golka M. (2012) *Konstruowanie tożsamości – czynniki społeczno-kulturowe*. Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny, rok LXXIV, z. 2, s. 209-223.
28. Górniak J., Wachnicki J. (2000), *Pierwsze kroki w analizie danych SPSS PL for Windows*, Wydawnictwo SPSS, Kraków.
29. Greenhaus J. H. (1989), *Career management*, Dryder Press, Hinsdale IL. Poczowski A. (2003), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
30. Gros U. (2003), *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, PWN, Warszawa.
31. Grunig J.E. (1993), *Image and substance: from symbolic to behavioural relationships*, „Public Relations Review” vol. 19, no. 2, s. 121-39.
32. Grzebyk-Dulak I. (2017), *Adaptacja społeczno-zawodowa formacji mundurowej*, Difin, Warszawa.
33. Hall, London.
34. Hancewicz R. (2012), *Kierownik w instytucji publicznej*, Helion, Gliwice.
35. Hardin G. (1968), *The Tragedy of the Commons*, „Science”, 162/1968, American Association for the Advancement of Science, New York, s. 1243–1248.
36. Itrich-Drabarek J. (2016), *Etyka zawodowa funkcjonariuszy służb państwowych*, Difin, Warszawa.
37. Katz D., Kahn R., L. (1966), *Społeczna psychologia organizacji*, PWN, Warszawa.
38. Kaye J. (1960), *Mee tup with Occupations*, „The Career Development Quarterly”, vol. 8/3, pp.150-162.
39. Kotarbiński, T. (1999). *Dziela wszystkie. Prakseologia. Część I*. Ossolineum, Wrocław–Warszawa–Kraków.
40. Koźuch B. (2011), *Nauka o organizacji*, CeDeWu, Warszawa.
41. Kristof A. L. (1996), *Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement and implications*, „Personnel Psychology”, 49 (1), pp. 1-49.
42. Kulesza, M., Niziołek, M. (2010). *Etyka służby publicznej*, Wolters Kluwer, Warszawa.
43. Lauver K. J., Kristof-Brown A. (2001), *Distinguishing beteen employess’ perception of person-job and person-organization fit*, "Journal of Vocational Behavior", 59 (3), pp. 454-470.
44. Lee S. (1971), *An empirical analysis of organizariional identification*, "Academy of Management Journal", 14(2), pp 213-226.
45. Lis A. (2013), *Zarządzanie tożsamością w organizacjach na różnych poziomach zagregowania*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 4/2, s. 205-219.

46. Macrae C. (Ed.) (1999), „Journal of Marketing Management”, special edition on Brand reality, vol. 15, no. 1-3.
47. Milewski R., Kwiatkowski E. (red.), *Podstawy ekonomii*, PWN, Warszawa.
48. Młodzik L. (2018), *Kultura współdziałania służby ochrony bezpieczeństwa publicznego na przykładzie funkcjonariuszy Nadodrzańskiego Oddziału Straży Granicznej*, UZ, Zielona Góra.
49. Moir A., Jessel D. (1993), *Płeć mózgu. O prawdziwej różnicy między mężczyzną a kobietą*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa.
50. Muchinsky P., M., Monahan J. (1987), What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit, “Journal of Vocational Behavior, 31(3), pp. 268-277.
51. Olins W. (1978), *The Corporate Personality: An Inquiry into the Nature of Corporate Identity*, Design Council, London.
52. Ossowski, S. (1983). *O osobliwościach nauk społecznych*, PWN, Warszawa.
53. Pawlisiak M. (2015), *Osiąganie celów, spełnianie misji i realizacja zadań przez Siły Zbrojne Rzeczypospolitej Polskiej elementem bezpieczeństwa narodowego*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 5/2015, 604-618.
54. Podsakoff P.M., MacKenzie S. B., Paine J. B., Bachrach D. G. (2000), *Organizational citizenship behavior: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research*, “Journal of Management”, 26 (3), pp. 513-563.
55. Prandy K. (1965), *Professional Organization in Great Britain*, “Industrial Relations”, vo. 5/1, pp. 67-79.
56. Saks A., M., Ashforth B., E. (1997), A longitudinal investigation of the relationship between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes, “personal Psychology”, 50 (2), pp. 395-426.
57. Schein E.H. (2013), *Humble Inquiry, The Gentle Art. Of Asking Instead of Telling*, San Francisco.
58. Schneider B. (1987), *The people make the place*. “Personnel Psychology”, 40(4), pp. 437-453.
59. Sienkiewicz-Małyjurek, K. (2010), *Rola samorządów lokalnych w kształtowaniu bezpieczeństwa publicznego*, „Samorząd terytorialny”, nr 7-8, s. 123-139.
60. Sikorski Cz. (1995), *Profesjonalizm. Filozofia zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem*, PWN, Warszawa.
61. Sikorski, Cz. (1999), *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa.
62. Sikorski, Cz. (2013), *Źródła i formy zachowań organizacyjnych. Obrazki z dzieciństwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
63. Sikorski, Cz. (2014), *Kierunki zmian w kulturach organizacyjnych*. W: Ł. Sułkowski, Cz. Sikorski (red.), *Metody zarządzania kulturą organizacyjną*, Difin, Warszawa, s. 29-56.
64. *Słownik wyrazów obcych* (2007), PWN, Warszawa.
65. Stankiewicz J. (1995), *Socjologia organizacji*, WSI, Zielona Góra.
66. Stankiewicz J., Moczulska M. (2010), *Wartości – istotny element kultury organizacyjnej w warunkach odnowy (w świetle wyników badań)*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 128, s. 598-607.
67. Sułkowski Ł. (2012), *Epistemologia i metodologia zarządzania*, PWE, Warszawa.
68. Sułkowski, Ł. (2015). *Kultura organizacji publicznej*, W: B. Kozuch, Ł. Sułkowski (red.), *Instrumentarium zarządzania publicznego*, Difin, Warszawa, s. 92-115.
69. Szczupaczyński J. (2002), *Anatomia zarządzania organizacją*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa.
70. Szczurkiewicz T. (1970), *Studia socjologiczne*, PWN, Warszawa.
71. Sztompka P. (2005), *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Znak, Kraków.
72. Szulce H., Chwałek J., Cichomski W. (2008), *Ekonomika handlu, część I*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa.
73. Tajfel H. (1982), *Social Psychology of Intergroup Relations*, “Annual Review of Psychology, 33, pp. 1-39.
74. Taris R., Feij J., A. (2001), *Longitudinal examination of the relationship between supplies-values fit and work outcomes*. *Applied Psychology: An International Review*, 50 (1), pp. 52-80.
75. Trompenaars F., Hampden-Turner Ch. (2005), *Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

76. (Ustawa 1990), Ustawa z 12 października 1990 r. o Straży Granicznej (tekst jedn. Dz. U. 1990, nr 78 poz. 462 ze zm.).
77. (Ustawa 1990a), Ustawa z 6 kwietnia 1990 r. o Policji (tekst jedn. Dz. U. 1990, nr 30 poz. 179 ze zm.).
78. (Ustawa 2003), Ustawa z dnia 11 września 2003 r. o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych (tekst jedn. Dz. U. 2003, nr 179 poz. 1750 ze zm.).
79. Ura, E., Pieprzny, S. (2010). *Formacje mundurowe w systemie administracji publicznej*. W: E. Ura, S. Pieprzny (red.), *Służby i formacje mundurowe w systemie bezpieczeństwa wewnętrznego Rzeczypospolitej Polskiej*, RS Druk, Rzeszów, s. 15-32.
80. Van Riel C.B.M. (1995), *Principles of Corporate Communications*, Prentice-
81. Wąs I., Sułkowski Ł. (2014), *Źródła koncepcji tożsamości organizacyjnej w naukach społecznych*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, Tom XV, Zeszyt 11, Część II, Wydawnictwo SAN, Kraków, s. 7–17.
82. Whetten D.A., Godfrey P.C. (1998), *Identity in Organisation*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
83. Włodarski W. (2016), *Różnorodny menedżer czyli za granicą władzy*, Poltext, Warszawa.
84. Żarczyńska-Dobiesz A. (2009), *Rola kultury organizacyjnej w procesach adaptacji nowego pracownika*, W: *Podstawy zarządzania operacyjnego*, Z. Jasiński (red.), Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 191-197.
85. Zarębska A. (2009), *Identyfikacja tożsamości organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa.
86. Zbiegień-Maciąg L. (red.) (2006), *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, Wolters Kluwer, Kraków.

Netografia

1. Obronność (2017). Pobrane 20.11.2017 z: <https://www.bbn.gov.pl/pl/bezpieczenstwo-narodowe/system-bezpieczenstwa-n/obronnosc/5976,Potencjal-obronny.html>.