Ekonomia — Wroclaw Economic Review 28/4 (2022)
Acta Universitatis Wratislaviensis
No 4138

https://doi.org/10.19195/2658-1310.28.4.6

Henryk Mruk
ORCID: 0000-0003-4146-9094
Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Poznaniu
henryk.mruk48@gmail.com

Kultura pracy a jakość życia

Artykuł nadesłany: 17.07.2022; **artykuł zaakceptowany:** 4.10.2022

Kody klasyfikacji JEL: D23, H32, I31

Słowa kluczowe: kultura pracy, kultura organizacyjna, jakość życia, praca zawodowa

Abstrakt

Nadmierna eksploatacja zasobów ziemi, pandemia, wojna Rosji z Ukrainą to szczególne warunki powodujące zmiany funkcjonowania przedsiębiorstw. Te warunki przyczyniają się do zmian oczekiwań pracowników w odniesieniu do warunków pracy w przedsiębiorstwach. Prowadzi to do zmian w działaniu przywódców organizacji. Pracownicy oczekują od liderów tworzenia warunków do mądrej pracy. Oczekują dialogu, transparentności, poczucia bezpieczeństwa, równoważenia pracy zawodowej z jakością życia, korzystania z możliwości rozwijania siebie. Wyzwaniem dla liderów jest skuteczne komunikowanie się z pracownikami, uwzględnianie ich potrzeb, dbanie o czas dla realizowania siebie. Rosną oczekiwania w odniesieniu do wiedzy merytorycznej, empatii oraz znajomości psychologii po stronie osób pełniących funkcje przywódcze w biznesie. Kierowanie się oczekiwaniami w zakresie jakości życia pracowników jest warunkiem osiągania celów biznesowych oraz realizowania zadań w kwestii produktywności oraz skuteczności.

Work culture and the quality of life

Keywords: work culture, organizational culture, quality of life, professional work

Abstract

Excessive exploitation of land resources, the pandemic, and the war between Russia and Ukraine are special conditions which cause changes in the functioning of enterprises, including the expectations of employees with regard to working conditions. This, in turn, leads to changes in the behavior of the organizations' leaders. Employees expect leaders to create conditions for reasonable work — dialogue, transparency, a sense of security, a chance to balance their professional work with the quality of life, taking advantage of the opportunities to find fulfilment. The challenge for leaders is effective communication with employees, taking their needs into account, providing time for their

© for this edition by CNS

self-development. Expectations in terms of substantive knowledge, empathy, and psychological competences are growing with regards to people performing leadership functions in business. Being guided by the expectations regarding the quality of life of employees is a prerequisite for achieving business goals and carrying out tasks in terms of productivity and effectiveness.

Wprowadzenie

Pandemia, wojna wywołana przez Rosję, wysoka inflacja to istotne elementy zmian w otoczeniu, które zaszły w roku 2022. Mają one wpływ na funkcjonowanie ludzi w wielu wymiarach ich egzystencji. Jednym z tych wymiarów, będących swego rodzaju syntezą różnych zmian, jest jakość życia. Może być ona definiowana na wiele sposobów. Jest składową warunków w pracy zawodowej, atmosfery w rodzinie, warunków mieszkaniowych, możliwości zaspokojenia potrzeb, relacji z innymi ludźmi, a także wielu innych elementów. Ważnym elementem jakości życia jest przekonanie człowieka o swojej wartości, podmiotowości, swoim sprawstwie. Zdając sobie sprawę ze złożoności terminu „jakość życia", skupimy uwagę na jednym obszarze, a mianowicie — kulturze pracy. Także ten termin obejmuje wiele różnych płaszczyzn. W dalszej części będziemy się koncentrować na kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, znaczeniu roli lidera, regułach budowania zespołu, formułowaniu celu oraz sposobów jego osiągania.

Celem opracowania jest krytyczne spojrzenie na powiązania między kulturą pracy a jakością życia, w warunkach zmian spowodowanych przez pandemię, napływ emigrantów z Ukrainy, a także najwyższą od 1997 roku inflację. Postawiona w tekście teza sprowadza się do konieczności dostosowania metod zarządzania przedsiębiorstwami do potrzeb i oczekiwań kolejnych generacji pracowników. Zwiększenie produktywności działania oraz podniesienie satysfakcji pracowników wymagają dostosowania kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa do wymogów oczekiwanej jakości życia. Metodyka tekstu bazuje na technikach wnioskowania logicznego, myśleniu abstrakcyjnym, analizie krytycznej, obserwacjach oraz technikach porównawczych. Podstawą rozważań są literatura przedmiotu, rozmowy z liderami biznesu, studentami programów MBA, a także wymiana doświadczeń w czasie konferencji poświęconych różnym obszarom działania przedsiębiorstw w zmieniających się warunkach.

Eksplozja zmian w otoczeniu biznesu

W procesie zarządzania przedsiębiorstwami zmiany wpisywały się zawsze w stały element podejmowania wyzwań biznesowych oraz społecznych. Model VUCA na trwałe wywarł wpływ na zasady myślenia o zarządzaniu organizacjami. Jednakże zmiany, które nastąpiły w 2022 roku, doprowadziły do powstania nieznanych wcześniej warunków, przyspieszając oraz kumulując działania wielu czynników.

© for this edition by CNS

Zapoczątkowana w 2020 roku pandemia zburzyła istniejące zasady współpracy międzynarodowej. Zerwane łańcuchy dostaw, praca zdalna, zamykanie działalności w wielu sektorach postawiły przedsiębiorstwa, liderów, pracowników przed licznymi, złożonymi problemami. Inwazja Rosji na Ukrainę zwielokrotniła skalę wyzwań w obszarze gospodarczym oraz społecznym. Silny wzrost cen surowców energetycznych, sankcje ekonomiczne, a także błędy popełniane przez rządy doprowadziły do rekordowej w Polsce inflacji, przekraczającej w czerwcu 2022 roku poziom 15%.

Zaprezentowane syntetycznie zmiany dotykają zarówno przedsiębiorców, jak i pracowników oraz konsumentów. Liczba emigrantów z Ukrainy, przekraczająca 3,4 mln, dodatkowo pogłębiła skalę problemów do rozwiązania. Nowym, trudnym do szybkiego rozwiązania problemem stały się naciski polityczne oraz społeczne związane z sankcjami nałożonymi na Rosję. Dla wielu podmiotów wyjątkowo trudna okazała się reakcja na odcięcie od rynków zaopatrzenia oraz zbytu. Wymagało to wprowadzenia zmian w planach produkcji, sprzedaży, logistyki, a nawet finansów i marketingu.

Z natury biznesu wynika, że celem oraz sensem działania przedsiębiorstwa, jego trwałej obecności na rynku, jest wypracowanie takiego poziomu obrotu, który zagwarantuje pokrycie kosztów oraz wypracowanie zysku. To jest podstawowe zadanie w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Liderzy jednak zdają sobie sprawę ze znaczenia kondycji fizycznej oraz psychicznej pracowników oraz ich wpływu na produktywność, na realizację zadań. W XXI wieku to właśnie pracownicy są najważniejszym, najcenniejszym zasobem przedsiębiorstwa. To powoduje, że podejmowane są liczne nowe działania, których celem jest wspieranie pracowników w szeroko rozumianych aspektach jakości ich życia. Trzeba jednak zdawać sobie sprawę z tej zależności. Podmioty biznesu, liderzy wprowadzają różne, oryginalne rozwiązania z obszaru jakości życia pracowników, aby służyły one osiąganiu celów organizacji. Wiele z tych działań ma szerszy, ogólnoludzki, humanitarny zakres, jednak w biznesie są one przede wszystkim środkami do zrealizowania planów sprzedażowych.

Ewolucja świadomości kolejnych generacji pracowników

Rzeczywistość społeczno-gospodarcza tworzy się jako wypadkowa ścierania się wielu trendów oraz zmiennych. Na świat przychodzą kolejne pokolenia, krytycznie nastawione do wartości wyznawanych przez rodziców i dziadków. Nowe technologie, łatwość poznawania nowych krajów, szybka i globalna wymiana informacji dokonują przewartościowania w odniesieniu do postrzegania sensu oraz jakości życia. Szczególne znaczenie dla generacji wchodzących na rynek pracy ma równoważenie wszystkich aspektów życia. Praca staje się tylko jednym z elemen-

© for this edition by CNS

tów w spojrzeniu na jakość życia, traktowanego w szerokim ujęciu. Na margines są spychane elementy rozwoju materialnego, wyrażane dynamiką wzrostu PKB oraz wskaźnikami PKB na jednego mieszkańca. Zasoby materialne, tak istotne dla osób urodzonych bezpośrednio po II wojnie światowej, są zastępowane nowymi wartościami, składającymi się na jakość życia. Młode pokolenie pracowników oczekuje od pracodawców partnerskiego, podmiotowego traktowania. Oczekuje, że cele przedsiębiorstwa nie mogą być realizowane kosztem rozwoju osobistego, relacji z innymi, korzystania z kultury, poznawania świata. Na pierwszym planie są stawiane jakościowe aspekty życia, natomiast towary i usługi, jako elementy materialne, schodzą na dalszy plan (Hickel, 2021, 287). Stawia to liderów przed nowymi wyzwaniami. Dostosowanie się do oczekiwań najmłodszych generacji pracowników staje się sposobem osiągania celów biznesowych. Są to kwestie trudne dla liderów wywodzących się z wcześniejszych generacji (Santorski, 2020, 193). Ustalone dotąd zasady pracy w przedsiębiorstwie wymagają nawet dość radykalnych zmian. Generuje to konflikty między stylem sprawowania władzy przez tradycyjnych liderów a oczekiwaniami najmłodszych pracowników. Zastępowanie reguł standardami okazuje się trudnym wyzwaniem (Gladwell, 2020, 246). Skrajną ilustracją oczekiwań może być ustalanie reguły w rozumieniu pracy na przykład od ósmej do szesnastej. Tak podchodzi się do zasad w większości przedsiębiorstw. Młodsi pracownicy opowiadają się za standardami typu: „praca w zdroworozsądkowym wymiarze czasu". I tak rodzi się konieczność dostosowania rozwiązań do nowych oczekiwań, reprezentowanych przez młodsze generacje pracowników.

Nowa perspektywa jakości życia

Z nadzieją oraz optymizmem można spoglądać na rodzące się do życia zmiany, głównie o charakterze jakościowym. Nauka dokonała istotnych postępów w badaniach nad funkcjonowaniem mózgów ludzi. Jednakże zakres posiadanej wiedzy pozostaje nadal w cieniu tego, co nieznane. Być może postawy ludzi są w pewnej mierze kształtowane za pomocą intuicji (Niebauer, 2021, 87). Interesujący jest nacisk, który wywierają młodzi ludzie na ochronę dobrostanu Ziemi. Można odnieść wrażenie, że to nie tylko efekt większej świadomości edukacyjnej, lecz także być może przeczucia o charakterze intuicyjnym. Protesty uczniów szkół podstawowych i szkół średnich, którzy domagają się ochrony klimatu, środowiska, mają nie tylko roszczeniowe fundamenty. Są to kwestie trudne do badania, jednak wspierane prazaufaniem do świata, mogą wyrastać ze sfery intuicji, przeczuć (Sztompka, 2007, 96). Oczekiwania związane z jakością życia w pierwszym rzędzie dotykają tradycyjnych struktur zarządzania przedsiębiorstwami. Z coraz większym impetem przeniosą się one na oczekiwania dotyczące osób sprawujących władzę, czyli rządów oraz państw.

© for this edition by CNS

Akcentowany od lat siedemdziesiątych XX wieku paradoks, określany terminami „mieć" a „być", powoli wchodzi w fazę zmieniania paradygmatów gospodarczo-społecznych (Mazzucato, 2021, 149). Stosowane na świecie rozwiązania odnoszące się do wytwarzania, przechwytywania oraz niszczenia wartości są poddawane silnej krytyce. Będzie to wymagało zmian w filozofii zarządzania przedsiębiorstwami, a także w podejściu do odpowiedzialności rządów za dobra wspólne, publiczne. To z kolei przełoży się na wprowadzanie istotnych zmian w edukowaniu, kształtowaniu postaw polityków odpowiedzialnych za harmonię i sprawiedliwość społeczną (Kinastowska, 2022, 132). Przeniesienie akcentów z traktowania człowieka w kategoriach tego, co posiada materialnie, na perspektywę jego zdrowia fizycznego, psychicznego, sumy przeżyć, doznań emocjonalnych, relacji zbudowanych z innymi dotyka fundamentów ustanowionego porządku społecznego. System kapitalistyczny bez wątpienia doprowadził do istotnej poprawy warunków życia, zwiększenia poziomu edukacji, wydłużenia średniego czasu trwania życia. Jednakże spowodował też trudny do społecznego akceptowania wzrost różnic dochodowych, społecznych, zmian klimatycznych, środowiskowych, nadmiernego eksploatowania zasobów ziemi

Obszarem nowych rozwiązań są koncepcje oparte na współdzieleniu, kontrastujące z posiadaniem. Z jednej strony dotyczy to szerszego korzystania z dóbr i usług, traktowanych jako własność indywidualna (samochody, mieszkania, rowery), a z drugiej strony rozbudowywania oferty publicznej (metro, muzea, szkoły). Warte podkreślania jest to, że przywołane trendy mają charakter globalny, chociaż ich intensywność jest różna w przekroju państw świata (Guillen, 2021, 211). Rośnie jednak świadomość ludzi dotycząca tego, że wszyscy są obywatelami globu i wszyscy odpowiadają za przyszłość.

Mądre przywództwo w centrum zainteresowania

Liderzy przedsiębiorstw są osobami, którym przychodzi, i to dość nagle oraz niespodziewanie, funkcjonować na przecięciu tych dwóch elementów, czyli kultury pracy oraz jakości życia. Zderzenie wartości istniejących po obydwu tych stronach generuje konflikty, niezrozumienie oraz nieporozumienia. W rozmowie z absolwentem programu MBA pojawiło się stwierdzenie, że działający w jego otoczeniu liderzy absolutnie się nie nadają, w wielu przypadkach, do pełnienia funkcji przywódczych, do zarządzania pracownikami. Rozmówca uznał, że nie posiadają oni najbardziej podstawowych kompetencji, jakich oczekuje kolejna generacja pracowników. Generacja najmłodszych pracowników oczekuje mądrego przywództwa, opartego na wartościach, rozumieniu potrzeb, opartego na dialogu. Rośnie zapotrzebowanie na liderów, którzy skutecznie połączą cele biznesowe z partnerskim zarządzaniem zespołami. Pandemia uświadomiła, że zdrowie psychiczne pracowników jest tak samo ważne jak kondycja fizyczna. Liderzy stoją zatem wo-

© for this edition by CNS

bec nowych wyzwań. Zasadne staje się zapewnianie bezpieczeństwa pracowników w zakresach takich jak depresja czy wypalenie zawodowe. Tego typu zagrożenia mogą dotykać również liderów, a zatem ważna będzie dla nich troska o utrzymywanie własnej energii, a także motywacji, na odpowiednio wysokim poziomie.

Istotnym obszarem kompetencji lidera jest wiedza z zakresu psychologii. Budowanie relacji w zespołach bywa bardziej skuteczne, jeśli lider zna naturę człowieka oraz pułapki decyzyjne (Kahneman, Sibony, Sunstain, 2022, 345). Są to nowe obszary wiedzy, których znajomość jest warunkiem skuteczności w pełnieniu funkcji lidera. Ma to szczególne znaczenie w sytuacji zagrożeń, niepewności powodowanych pandemią, toczoną po sąsiedzku wojną oraz wyjątkowo wysoką inflacją.

Zadowolenie z pracy i poczucie bezpieczeństwa pracowników przenoszą się na różnorodne aspekty satysfakcji osobistej, a tym samym podnoszą jakość życia. W swoich działaniach lider może korzystać z narzędzi, które temu służą. Jednym z nich jest rozmowa z pracownikami na temat barier, przeszkód, ograniczeń, które przeszkadzają im w podnoszeniu produktywności oraz osiąganiu zadowolenia z pracy. Prowadzenie takiej rozmowy sprawi, że liderowi łatwiej będzie identyfikować ograniczenia. Warunkiem właściwego korzystania z tego narzędzia jest zdolność do słuchania. Pułapką może być przekonanie, że lider ma lepsze rozeznanie sytuacji i sam może wprowadzać swoje koncepcje. Ilustracją właściwego podejścia, poprawnego korzystania z możliwości rozmowy z pracownikami, jest przypadek lidera w zespole pracowników szpitala. W rozmowie z lekarzami pojawiła się propozycja wyposażenia pomieszczeń w lustra. Personel podczas zakładania i zdejmowania odzieży ochronnej powinien unikać dotykania twarzy. Trudno było postępować bezpiecznie, gdy nie można było widzieć siebie w lustrze w czasie tego złożonego procesu. Zakup oraz zastosowanie luster w istotny sposób przyczyniły się do zwiększenia bezpieczeństwa zespołu medycznego. Z kolei w rozmowie z ratownikami medycznymi pojawiła się potrzeba spotkań z psychologiem. I ten postulat został zrealizowany, co podniosło komfort pracy tej grupy pracowników, pracujących w stałym stresie i zagrożeniu.

Wyjątkowe zdarzenia lat 2020–2022 uświadomiły znaczenie kontaktów lidera z wszystkimi pracownikami. Obecność lidera w gronie zatrudnionych w różnych miejscach, na różnych stanowiskach ma istotne znaczenie. Jest to lekcja, wniosek, który warto przenieść na grunt praktycznych zachowań lidera. W planowaniu swoich działań właściwe będzie rezerwowanie czasu na kontakt ze wszystkimi grupami pracowników. Delegowanie części obowiązków pozwoli zajmować się nie tylko sprawami strategicznymi, lecz także operacyjnymi. Odwołując się do metafory — lider powinien widzieć zarówno cały las, jak i pojedyncze drzewa, również liście. Opinia publiczna zna opowieści o liderach (na przykład S. Jobs, B. Gates), którzy nie ukończyli studiów, a zbudowali duże korporacje. To właśnie przypadek dwóch drzew, które mogą przesłonić las. Prawie 90% liderów przedsiębiorstw w USA ma nie tylko ukończone studia wyższe, lecz także programy

© for this edition by CNS

MBA. Rzecz w tym, aby skupiać uwagę na kwestiach istotnych. A one mogą mieć różny wymiar. To ważna i zarazem trudna umiejętność decydowania o znaczeniu poszczególnych kwestii dla kultury pracy oraz jakości życia.

Komunikacja z pracownikami oraz otoczeniem

Okres pandemii uświadomił znaczenie wielu aspektów komunikacji w odniesieniu do osiągania celów przedsiębiorstwa oraz budowania relacji z załogą. Wyjątkowo trudne i poważne wyzwania zachęcały do eksperymentowania z innowacjami, łamania schematów oraz stereotypów. Był to także czas sprawdzania własnej odporności na zdolność do pracy w stresie. Odwołanie się do konkretnych przypadków może być inspiracją dla każdego lidera oraz zespołu. Prezes firmy Pfizer krótko po objęciu stanowiska musiał się mierzyć z podjęciem walki z COVID-19. Kiedy okazało się, że w Chinach, w prowincji Wuhan, rozpoczyna się epidemia, zwołał naradę kluczowych pracowników w sprawie rozpoczęcia nowego projektu, a mianowicie opracowania szczepionki przeciw wirusowi (Bourla, 2022, 67). Spotkanie zostało zorganizowane w sali, z której usunięto stoły, a krzesła — ustawiono w półokręgu. Była to metafora ilustrująca konieczność opuszczenia strefy komfortu, aby sprostać wyzwaniu opracowania szczepionki w możliwie krótkim czasie. Taka forma, to znaczy półokrąg, w organizowaniu zebrań to zmiana pozwalająca na nawiązywanie relacji bez barier tworzonych przez stoły istniejące w tradycyjnych salach.

Skutecznym sposobem osiągania celów biznesowych, a zarazem podnoszenia kultury pracy oraz jakości życia, jest wprowadzanie standardu szczerości rozmów (Hastings i Meyer, 2020, 126–129). Takie podejście do komunikacji jest poważnym wyzwaniem. W tradycyjnym, stereotypowym podejściu do komunikacji preferowano formę rozmów zgodnych, czyli pracownicy wyrażali z reguły opinie zbieżne ze sposobem myślenia lidera. To strategia, która bywa zagrożeniem dla rozwoju organizacji. Wyrażanie opinii niezgodnych z własnymi przekonaniami obniża zadowolenie z pracy i tym samym negatywnie wpływa na jakość życia. Komunikacja na płaszczyźnie szczerości wymaga zmiany w mentalności obydwu stron, czyli liderów oraz pracowników. Członkowie zespołu powinni rozwijać w sobie zdolność do formułowania szczerych opinii. Uczynią to łatwiej, jeśli doświadczą bezpieczeństwa ze strony otoczenia. Także lider powinien akceptować słuchanie poglądów, opinii, pomysłów, które mogą być sprzeczne z jego postrzeganiem rzeczywistości. W przedsiębiorstwach są zatrudniani specjaliści. Mają oni odpowiednią wiedzę. I to po ich stronie są kompetencje związane z podejmowaniem właściwych decyzji. Rolą lidera jest sprawowanie nadzoru nad funkcjonowaniem całości. W przywołanym przypadku pracy nad szczepionką pracownicy działali według tradycyjnie stosowanych procedur. Lider podawał informacje o dziennej liczbie zgonów pacjentów, przez co motywował zespoły do szukania nowych roz-

© for this edition by CNS

wiązań. I te rozwiązania zostały opracowane oraz wdrożone. Ludzie mają w sobie nieograniczone pokłady kreatywności. Rolą lidera jest tworzenie warunków do ich uruchamiania. Przykład Pfizera może być inspiracją do szukania innowacyjnego podejścia.

Sposoby doskonalenia kultury komunikacyjnej

Nowe technologie przyczyniają się do szybkiego powiększania się baz zawierających bogate zasoby informacji. W obszarze medycyny gwałtownie zwiększają się możliwości diagnostyczne. Informacje o zdrowiu pacjentów osiągają coraz większe rozmiary (Topol, 2021, 93). To, że niemal wszystko jest w bazach danych, nie likwiduje ograniczeń, które są po stronie mózgu ludzkiego. On nie radzi sobie z przeładowaniem informacyjnym (Kaczmarzyk, 2018, 75). Wynika z tego, że trzeba szukać sposobów, aby docierać do ludzi z najważniejszymi informacjami. Nadmiar komunikatów być może jest bardziej szkodliwy niż ich niedobór. Zasadne będzie zatem poszukiwanie metod, optymalizowanie struktur organizacyjnych pod kątem zwiększania skuteczności komunikowania się.

Pomocne w tej dziedzinie są nowe technologie, a zwłaszcza algorytmy oraz sztuczna inteligencja (AI). Opracowanie modelu, który przetworzy problemy zdrowotne pacjenta i podparte prawdopodobną diagnozą choroby, bywa pomocne w pracy lekarzy. Im więcej mogą oni poświęcić czasu na rozmowy z pacjentem, utrzymywanie kontaktu wzrokowego, na badanie fizykalne, tym wyższe jest zadowolenie pacjenta i tym szybszy powrót do zdrowia.

Sprawność komunikacji jest skorelowana z rozwiązaniami w zakresie modelu organizacyjnego przedsiębiorstwa. Efektywność działania jest najwyższa w zespołach do dwunastu osób oraz w organizacji zatrudniającej około 150 pracowników. W Holandii zmiana organizacji pracy pielęgniarek przyniosła około 40% oszczędności (Laloux, 2016, 94). Dotychczasowa, pionowa struktura organizacyjna została zastąpiona rozwiązaniami płaskimi. W zespołach liczących do dwunastu pielęgniarek komunikacja funkcjonowała znacznie lepiej niż w korporacji. Pozwalało to również na praktyczne zastosowanie koncepcji przywództwa rozproszonego. W czasie zebrań zespołu w rolę lidera wcielała się pielęgniarka najbardziej kompetentna w danej problematyce. Nawet w korporacjach można wprowadzić w życie rozwiązania, które ułatwiają komunikację między pracownikami oraz zwiększają motywację, wzmacniają kulturę pracy, podnoszą jakość życia. Ilustracją takiego podejścia może być rozwiązanie zastosowane przez lidera w przedsiębiorstwie zatrudniającym kilka tysięcy osób. Innowacja polega na tym, że lider utworzył zespoły kilku osób, które pracują przy danej maszynie. To grupa kilku, kilkunastu pracowników funkcjonujących w trybie pracy zmianowej odpowiada za realizację zadań, podejmowanie decyzji, komunikację, budowanie relacji. Poczucie sprawstwa jest dla ludzi silnym motywatorem. Lider odpowiada za komunikowa-

© for this edition by CNS

nie wartości wspólnych, kontakty z zespołami, z kolei pracownicy sami tworzą kulturę pracy, zwiększając także przekonanie o sensie i jakości własnego życia.

Inwestowanie w pracowników

Rozwój technologii oraz związana z tym robotyzacja przenoszą akcenty z zasobów majątkowych na elementy wymagające coraz wyższych kwalifikacji pracowników. Jest to czynnik, który wymaga budowania właściwej kultury pracy. Generacja młodych pracowników ukuła nawet termin „*workation*", czyli koncepcję łączenia pracy z wakacjami, przeżyciami, doznaniami, poznawaniem nowych miejsc, rozwijaniem siebie. Pewna grupa pracowników może pracować zdalnie dla przedsiębiorstwa, zmieniając miejsca pobytu nawet w skali globalnej. Tym samym kultura pracy istotnie wpływa na jakość życia. Młodzi ludzie są w stanie zmieniać miejsce pobytu co kilka tygodni, a jednocześnie pracować zdalnie dla lidera. Oczywiście nie jest to możliwe dla pracowników, których obecność w firmie jest niezbędna (na przykład pracowników sklepów, centrów logistycznych, szpitali).

Interesującym przypadkiem troski o pracowników jest przedsiębiorstwo zlokalizowane w dużej odległości od większego miasta. Zatrudnia niespełna pięć tysięcy osób i oferuje im atrakcyjny program związany nie tylko z pracą, lecz także z jakością życia. Zarząd przedsiębiorstwa wykupił tereny w pobliżu zakładu i podzielił na działki budowlane. Są one udostępniane pracownikom pod budowę domów. Są to już wtedy własne inwestycje pracowników. W zakładzie uruchomiono punkt pomocy lekarskiej dla par starających się o urodzenie dziecka. Pracownicy mają także dostęp do psychologa oraz stomatologa. Wdrożono atrakcyjny program powrotu kobiet do pracy po urodzeniu dziecka. Właściciel dba o utrzymywanie wzrostu płac co najmniej na poziomie inflacji. Jako własny sukces traktuje brak związków zawodowych w przedsiębiorstwie. Zarząd z własnej inicjatywy troszczy się o jakość pracy oraz życia załogi. Jak już wcześniej sygnalizowano, są to działania korzystne dla całej załogi, chociaż podstawowy cel lidera wiąże się z zapewnieniem odpowiedniej liczby pracowników, aby możliwe stało się osiąganie celu biznesowego, szczególnie w perspektywie strategicznej.

W podobnym zakresie jest kształtowana kultura pracy w firmie Netflix. Pracownicy nie składają wniosków o urlop, tylko sami podejmują decyzje związane z wypoczynkiem. Przełożeni są zobowiązani do śledzenia wartości pracownika (na przykład programisty) na rynku i proponowania nowego kontraktu, jeśli zmienia się wycena rynkowa wartości pracownika. W takiej kulturze pracownik koncentruje się na zadaniach i nie ma powodu, aby szukać innego miejsca pracy. Te oraz inne działania mają na celu przyciąganie pracowników z odpowiednimi zdolnościami, kwalifikacjami, talentami (Ankersen, 2018, 116). Jest to jedynie punkt wyjścia do organizowania innych form wsparcia dla załogi. Najważniejsze działania wiążą się z zapewnieniem odpowiedzialnego wsparcia dla pracowni-

© for this edition by CNS

ków w kwestii rozwijania talentu. Wiąże się to z ustanowieniem odpowiedniego mentora dla pracownika oraz dostępem do ciekawych, rozwijających programów szkoleniowych. Talent dla każdego pracownika jest jedynie początkiem drogi. Sukces pracownika oraz przedsiębiorstwa zależy od wytrwałości w rozwijaniu kwalifikacji, od konsekwencji, od udzielanego wsparcia. Przyjmuje ono różne formy. W jednym z przedsiębiorstw po czterech godzinach pracy w magazynie pracodawca dostarczał pracownikom porcje zupy. Była to dla nich niezwykła wartość, bowiem mogli zasiąść razem przy stole, rozmawiać, zacieśniać relacje. Jak mówili, wszyscy czekali na tę chwilę, kiedy posiłek zostanie dostarczony na halę.

Wartości i zasady

Mieszkańcom USA oraz Unii Europejskiej trudno zrozumieć zachowania władz Rosji wobec Ukrainy. Społeczeństwa zachodnie znajdują się na innym, wyższym etapie świadomości. Funkcjonują w systemie ekonomicznym i społecznym opartym na odmiennych wartościach od państw mniej rozwiniętych. Rosja to przykład myślenia oraz działania egocentrycznego, opartego na manipulacji, wykorzystywaniu, zastraszaniu. Chociaż ludzie nie garną się do ustalania i przestrzegania zasad, to jednak rozumieją, że są one podstawą tworzenia kultury oraz wspierania jakości życia (Peterson, 2018, 58). Taki sposób myślenia, bazujący na zasadach i wartościach, jest tworzony w przedsiębiorstwach. Można go porównać do wodospadu. Otóż woda, która jest na dole, to woda, która była wcześniej na górze. Jest to nawiązanie do kaskadowości tworzenia kultury przedsiębiorstwa, w tym kultury pracy. Symbolizuje odpowiedzialność lidera za wprowadzanie w życie zasad własnej, unikatowej kultury. Takiego podejścia oczekują od liderów najmłodsi pracownicy. Oczekują przestrzegania norm etycznych zarówno w odniesieniu do wnętrza organizacji, jak i względem zasobów ziemi. Optują za mądrą pracą, czyli użyteczną dla siebie oraz innych, dla tworzenia dobra wspólnego, pomagania innym, przeciwdziałania niesprawiedliwości. Oczekują także kultury pracy ograniczającej nasilanie stresu. To ważne wyzwanie dla liderów. Stres bowiem, zwłaszcza długotrwały, prowadzi do depresji, utraty zdrowia, obniżania jakości życia. Punktem odniesienia w aspekcie tworzenia kultury pracy może być dewiza: „Jestem tutaj. Nigdzie się nie spieszę. To, co teraz robię, jest najważniejsze" (W. Eichelberger). Liderzy powinni dostrzegać, na ile stosowany przez nich styl generuje stres wśród pracowników, a na ile go ogranicza. Niektóre elementy kultury pracy będą się rodziły w procesie rozmów, sporów, ważenia argumentów. Wówczas mają jednak trwałą wartość, modyfikowaną zmieniającymi się elementami otoczenia. Obszarem dyskusji może też być wyznaczanie proporcji między stopniem rywalizacji a stopniem współpracy. Istotne jest optymalne wykorzystanie

© for this edition by CNS

energii lidera oraz pracowników. Rywalizacja wewnętrzna bez wątpienia osłabia moc przedsiębiorstwa. Audyt zdrowia pracowników oraz ich rodzin może służyć wprowadzaniu różnych innowacji. Im mniej zwolnień lekarskich, tym skuteczniej korzysta się z pracy zespołów. A to można osiągać za pomocą praktycznych programów edukacyjnych — w odniesieniu do odżywiania się, stylu życia, profilaktyki itp. Przekłada się to zarówno na wzrost produktywności, jak i podnoszenie jakości życia pracowników.

Natura ludzka ma to do siebie, że potrzebuje przypomnień. Codzienne obowiązki, nowe bodźce oraz informacje potrafią spychać na margines kwestie ważne. Pragmatyzm podejścia podpowiada, aby pracować nad utrzymywaniem uwagi liderów oraz pracowników odnośnie do ustalonego zespołu wartości oraz zasad. Powinno być dla nich miejsce w ramach poszukiwania nowych form integrowania pracowników. Nowe formy pracy, czyli praca zdalna, hybrydowa, burzą zestaw narzędzi integrowania pracowników, które zostały wypracowane w przeszłości. Liderzy stają przed wyzwaniami testowania oryginalnych sposobów integrowania pracowników, sposobów wpisujących się w ich oczekiwania oraz potrzeby.

Umysł — kontrola nad mózgiem

Przekonanie Kartezjusza o racjonalnych zachowaniach ludzi jest bardziej życzeniem niż potwierdzoną hipotezą. Rozwój neuronauki dostarcza argumentów podkreślających znaczenie emocji w procesach decyzyjnych. Istnieje nieograniczony zbiór czynników, które wpływają na nastroje ludzi, a one z kolei warunkują decyzje. Lider po dobrym posiłku, po zakończonych sukcesem negocjacjach łatwiej przyzna pracownikowi wysoką ocenę, niż jeśli będzie głodny lub uszkodzi samochód podczas parkowania przed budynkiem firmy. Uzasadnia to ćwiczenie się przez lidera w odniesieniu do własnych emocji. Można to sprowadzić do zdania na początku tego fragmentu — przejmowania świadomej kontroli umysłu nad mózgiem, nad emocjami (Hanson, 2021, 134). Oznacza to pracę z własnym umysłem. Stanowczość nie powinna być zastępowana przez złość. Takie emocje jak gniew czy złość trzeba kontrolować zarówno w ramach dialogu wewnętrznego, jak i relacji z pracownikami, a także z otoczeniem. Hanson wskazuje na trzy kluczowe grupy potrzeb pracowników, a mianowicie:

— poczucie bezpieczeństwa,
— satysfakcję z wykonywanych zadań,
— utrzymywanie i wzmacnianie więzi z innymi.

Metaforą z tym związaną może być piwo czy też wino bezalkoholowe. Uzyskuje się je w procesie usuwania alkoholu z tych napojów. Podobnie można czynić w pracy nad własnym umysłem — usuwać złe emocje.

© for this edition by CNS

Podsumowanie

W rozwoju ekonomii jako nauki można wyodrębnić różne szkoły myślenia. Merkantylizm stawiał nacisk na pracę handlu, wymiany. Fizjokratyzm podkreślał znaczenie rolnictwa, które pozwalało na ograniczanie niedostatku żywności. Ekonomia klasyczna, później neoklasyczna, skupiały się na opisywaniu kapitalizmu. Ten krytykowany w XXI wieku system pomógł ludziom osiągnąć wyższą jakość życia. Stało się to jednak kosztem zasobów ziemi oraz zwiększenia różnic ekonomicznych i społecznych. Nie ulega wątpliwości, że ewolucja gospodarcza oraz społeczna doprowadzą do modyfikowania istniejącego systemu, podnosząc kulturę pracy oraz jakość życia na wyższy poziom. Zawarta w tekście refleksja wiąże się z rodzącymi się w świecie ideami budowania innego porządku. Przywołane przykłady różnych działań w przedsiębiorstwach są przyczynkami w odniesieniu do tych trendów. Wiedza i doświadczenia liderów oraz pracowników ograniczają wpływ różnych ideologii, schematów, stereotypów na praktykę zarządzania przedsiębiorstwami. Istotną rolę w tym zakresie odgrywają młodzi liderzy oraz pracownicy, którzy podejmują udane próby łączenia kultury pracy z jakością życia. Pragmatyzm zaczyna wygrywać z fikcją. Fundamentem wprowadzania zmian są i będą ludzie. A to wymaga inwestowania w podnoszenie ich świadomości, modyfikowania programów edukacji, podnoszenia kwalifikacji przywódczych.

Przeprowadzone rozważania pozwalają na sformułowanie wniosków dotyczących modyfikowania koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem. Wywiady z liderami, z młodszymi pracownikami, obserwacje uczestniczące oraz studia literaturowe pozwalają na zaproponowanie zmiany koncepcji zarządzania. Kluczowym elementem staje się budowanie oraz wdrażanie wysokiej kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Jej fundamentem są wartości sformułowane, zapisane i akceptowane przez pracowników. Istotnym i coraz ważniejszym ich elementem są oczekiwania związane z jakością życia pracowników. Są one trudne do definiowania, bowiem zależą od indywidualnych cech i preferencji pracowników. Wyrastają one z potrzeb równoważenia życia zawodowego, osobistego i rodzinnego. Zdrowie, rozwój osobisty, poczucie bezpieczeństwa, przeżycia, rozrywka, doświadczenia nabierają coraz większego znaczenia. W zmieniającym się otoczeniu zadaniem liderów jest opracowanie, komunikowanie i wdrażanie modelu zarządzania opartego na dostosowaniu reguł współpracy ekonomicznej do osobistych celów pracowników. Ważne są dla nich transparentność strategii, zasad działania, możliwość rozwoju osobistego, uzyskiwanie informacji zwrotnej, a także kultura komunikacji budująca partnerstwo, porozumienie, relacje społeczne. W celu skutecznego wprowadzania koncepcji zarządzania opartej na wysokiej kulturze organizacyjnej niezbędna jest liderom szersza wiedza z zakresu interdyscyplinarnego spojrzenia na oczekiwania współpracowników. Dotyczy to wiedzy z zakresu neuronauki, ekono-

© for this edition by CNS

mii behawioralnej, psychologii biznesu. W turbulentnym otoczeniu coraz większego znaczenia nabiera troska o przeciwdziałanie depresji pracowników oraz wypaleniu zawodowemu. Wiedza i zachowania liderów wymagają dostosowania metod zarządzania zarówno do budowania kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, jak i holistycznego spojrzenia na jakość życia pracowników. Praca zawodowa staje się dla nich tylko jednym ze składników oczekiwań w zakresie jakości życia. To istotna, jakościowa zmiana, szczególnie trudna do rozumienia przez liderów z pokolenia *baby boomers* oraz pokolenia X.

Bibliografia

Ankersen, R. (2018). *Kopalnie talentów. Jak odkryć i rozwinąć talent — u siebie i u innych*. Kraków: SQN.

Bourla, A. (2022). *Moonshot. Wyścig z czasem. Jak Pfizer w dziewięć miesięcy dokonał niemożliwego*. Kraków: Insignis.

Gladwell, M. (2020). *Jak rozmawiać z nieznajomymi. Co powinniśmy wiedzieć o ludziach, o których nic nie wiemy*. Kraków: Znak.

Guillen, M. (2021). *2030. Jak ścieranie się najwyraźniejszych dzisiejszych trendów przekształci przyszłość wszystkiego*. Warszawa: Studio EMKA.

Hanson, R. (2021). *Szczęśliwy mózg*. Sopot: GWP.

Hastings, R., Meyer, E. (2020). *Gdy regułą jest brak reguł. Netflix i filozofia przemiany*. Kraków: Znak.

Hickel, J. (2021). *Mniej znaczy lepiej. O tym, jak odejście od wzrostu gospodarczego ocali świat*. Kraków: Karakter.

Laloux, F. (2016). *Pracować inaczej*. Warszawa: Studio EMKA.

Kaczmarzyk, M. (2018). *Szkoła neuronów*. Słupsk: Dobra Literatura.

Kahneman, D., Sibony, O., Sunstain, C.R. (2022). *Szum, czyli skąd się biorą błędy w naszych decyzjach*. Poznań: Media Rodzina.

Kinastowska, J. (2022). *Czy każdy może zostać politykiem? Program 6 kroków do samodzielnej budowy silnej marki politycznej*. Warszawa: CeDeWu.

Mazzucato, M. (2021). *Wartość wszystkiego. Wytwarzanie i zawłaszczanie w globalnej gospodarce*. Poznań: Heterodox.

Niebauer, Ch. (2021). *Neuronauka a buddyzm. Realne życie czy jego iluzja?*. Białystok: Studio Astropsychologii.

Peterson, J. (2018). *12 życiowych zasad. Antidotum na chaos*. Wrocław: Wydawnictwo Fijorr Publishing.

Santorski, J. (2020). *„I". Refleksje o przywództwie jutra*. Warszawa: Agora.

Sztompka, P. (2007). *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*. Kraków: Znak.

Topol, E. (2021). *Medycyna głęboka. Jak sztuczna inteligencja może przywrócić opiece zdrowotnej ludzką twarz*. Warszawa: ITEM Publishing.

© for this edition by CNS