Polski Instytut Ekonomiczny

Od kultury do dobrobytu

Co o kulturze organizacyjnej i klimacie miejsc pracy sądzą pracownicy zatrudnieni w Polsce?

PAŹDZIERNIK 2020

WARSZAWA

ISBN 978-83-66306-73-8

Warszawa, październik 2020 r.
Autorzy: Krzysztof Kutwa, Katarzyna Dębkowska
Współpraca: Andrzej Kubisiak
Redakcja: Jakub Nowak, Małgorzata Wieteska
Projekt graficzny: Anna Olczak
Współpraca graficzna: Liliana Gałązka, Tomasz Gałązka, Sebastian Grzybowski, Aleksandra Paszkowska
Polski Instytut Ekonomiczny
Al. Jerozolimskie 87
02-001 Warszawa
© Copyright by Polski Instytut Ekonomiczny

ISBN 978-83-66306-73-8

Spis treści

Kluczowe wnioski 4
Raport w liczbach 6
Wprowadzenie 8
Metodyka badania 11
Rozdział 1. Indeks Kultury Organizacyjnej 15
Rozdział 2. Styl przywództwa 27
Rozdział 3. Obciążenie pracą 34
Rozdział 4. Relacje pracownicze 42
Rozdział 5. Możliwości rozwoju 48
Rozdział 6. Nadużywanie władzy 70
Spis infografik i wykresów 85
Bibliografia 88

Kluczowe wnioski

- Według opracowanego Indeksu Kultury Organizacyjnej (IKO) pracujący w Polsce **umiarkowanie pozytywnie** (59,41 na 100 p.) oceniają funkcjonujący model klimatu i kultury organizacyjnej w swoich miejscach zatrudnienia. Najkorzystniej oceniono wymiar mierzący skalę nadużyć władzy przez przełożonego (72,74 p.). Respondenci dosyć pozytywnie ocenili też relacje pracownicze (60,32 p.), więcej krytycznych opinii padło pod adresem stylu przywództwa (55,15 p.) i możliwości rozwoju (53,66 p.). Najgorzej ankietowani ocenili stopień obciążenia obowiązkami służbowymi (52,96 p.).
- Wartości IKO różnią się **w zależności od cech demograficznych pracowników, pochodzenia kapitału firmy, typu instytucji i pełnionej funkcji bezpośredniego przełożonego**. Model kultury organizacyjnej najbardziej krytycznie oceniają pracownicy wieku 35-44 lata, a najmniej – pracujący emeryci i bliscy przejścia w wiek poprodukcyjny. Najgorsze oceny wystawili pracownicy spółek Skarbu Państwa i innych firm w całości lub części państwowych, a najlepsze – administracji publicznej (urzędów i ministerstw). Model kultury organizacyjnej lepiej postrzegają pracownicy podlegający bezpośrednio prezesowi lub założycielowi firmy od pracujących, których przełożonym jest kierownik czy dyrektor.
- Wartości IKO różnią się **w zależności od modelu organizowania pracy zespołowej**. Im bardziej zhierarchizowana organizacja, tym gorzej oceniana jest kultura organizacyjna miejsca pracy. Najmniej korzystne oceny dotyczą spółek Skarbu Państwa. Lepiej jest w firmach prywatnych z kapitałem mieszanym i zagranicznym, a najlepiej w przypadku firm z polskim kapitałem.
- Wartości IKO wiążą się z **planami zawodowymi pracowników**. Im pracownicy gorzej ocenili kulturę organizacyjną, tym częściej rozważali zmianę zawodu oraz wyżej oceniali swoje przygotowanie na ewentualną zmianę ścieżki zawodowej.
- Ze względu na **gotowość do zmiany profesji** respondenci prezentują cztery **segmenty**:
  - „Sceptyczni marzyciele" (6,1 proc.) – często wskazują, że z jednej strony nie mają pewności, że zmiana profesji poprawi ich sytuację, a z drugiej nie wierzą, że mogliby się zająć czymś nowym.
  - „Doinformowani adepci" (40,4 proc.) – pewni siebie optymiści, przekonani, że są w stanie wszystkiego się nauczyć, dobrze zorientowani w sytuacji na rynku.
  - „Odprężeni szczęściarze" (37,1 proc.) – nie martwią się o jutro, bo wiedzą, że ich zawód jest przyszłościowy, lubią swoją pracę, mają niski poziom przygotowania do zmiany i nie rozważają zmiany zawodu.
  - „Zajęci panicze" (16,4 proc.) – zawód, który wykonują zwykle jest przyszłościowy, ale nie przepadają za swoją pracą. Jednocześnie nie mają czasu na zmianę, ale duża część zmieni pracę, gdy pojawi się odpowiednia propozycja.
- Zdecydowaną większość (83,5 proc. badanych) do pracy **motywuje jedynie konieczność zarabiania pieniędzy**. Na motywacje pozafinansowe częściej wskazują kobiety, pracujący poniżej 24. roku życia, a pod względem zajmowanego stanowiska – kierownicy.
- **Styl przywództwa** oceniono średnio na 55,15 p. na 100 możliwych. Modele zarządza-

nia i stosunki w miejscu pracy w umiarkowanym stopniu odpowiadają oczekiwaniom pracowników oraz świadczą o niskiej sile organizacji w tym względzie. Co prawda zatrudnieni dość wysoko oceniają umiejętności i zachowanie swoich przełożonych, ale chcieliby mieć większy wpływ na podejmowane decyzje, nie będąc traktowanymi wyłącznie jako siła robocza, której nie można ufać.

- **Obciążenie pracą** oceniono średnio na 52,96 p. na 100. Podział zadań w zespole nie należy do najgorszego, ale też pozostawia wyraźnie wiele miejsca na poprawę efektywności. Kulturze organizacyjnej w ocenie pracowników towarzyszy znaczące dla nich obciążenie zadaniami.
- **Relacje pracownicze** oceniono średnio na 60,32 p. na 100 możliwych. Przeciętny poziom atmosfery w relacjach między pracownikami nie stwarza przestrzeni do budowania bardzo silnych więzi.
- **Możliwości rozwoju** oceniono średnio na 53,66 p. na 100 możliwych. Zdaniem pracujących w Polsce miejsca pracy nie zapewniają szans na rozwój w takim stopniu, jakiego oczekiwaliby zatrudnieni. Przeważająca większość, gdyby mogła podjąć ponowną decyzję o wyborze profilu kształcenia, jest przekonana, że dokonałaby innego wyboru.
- **Nadużywanie władzy** oceniono średnio na 74,94 p. na 100 możliwych. W opinii pracujących patologiczność sprowadza się zasadniczo do omijania organów podatkowych w obrocie gospodarczym – „płaceniu pod stołem", czy pracy nierejestrowanej. Jednocześnie dość często pracownicy spotykają się z nieuzasadnioną krytyką w zakresie wykonywanych obowiązków.

Raport w liczbach

59,41 p. na 100 możliwych — średnia wartość Indeksu Kultury Organizacyjnej, w tym:

- **55,15 p.** dla wymiaru określającego styl przywództwa
- **52,96 p.** dla wymiaru określającego stopień obciążenia obowiązkami służbowymi
- **60,32 p.** dla wymiaru określającego relacje pracownicze
- **53,66 p.** dla wymiaru określającego możliwości rozwoju
- **72,74 p.** dla wymiaru określającego skalę nadużyć władzy ze strony przełożonych

46,5 proc. pracowników rozważało zmianę zawodu

80,1 proc. pracowników zmieni pracę z powodu zbyt niskiego wynagrodzenia

60,4 proc. pracowników zmieniłoby profil nauki, gdyby mogli cofnąć czas

16,5 proc. pracowników motywuje do pracy coś innego niż tylko konieczność zarabiania

53,9 proc. pracowników deklaruje chęć poświęcenia czasu na obowiązki służbowe, nawet gdyby mieli niewyczerpaną ilość pieniędzy i nie musieli pracować

51,5 proc. pracowników jest zadowolonych z zarządzania w swojej organizacji

51,1 proc.	pracowników twierdzi, że ich lider potrafi kierować zespołem
68,4 proc.	pracowników wskazuje, że ich organizacje mają strukturę hierarchiczną
45,8 proc.	pracowników uważa, że decyzje w organizacji podejmuje wyłącznie kierownictwo
26,2 proc.	pracowników nie jest zadowolonych z obciążenia zadaniami
25,0 proc.	pracowników narzeka na znaczący negatywny wpływ pracy na zdrowie
37,7 proc.	pracowników jest niezadowolonych z możliwości rozwoju
75,7 proc.	pracowników jest zadowolonych z relacji z innymi pracownikami
64,1 proc.	pracowników swój poziom kwalifikacji uważa za odpowiedni do wykonywanych obowiązków
52,4 proc.	pracowników jest zadowolonych z traktowania w pracy
36,8 proc.	pracowników deklaruje, że przyszły pracodawca proponował, aby do podstawowego wynagrodzenia, część płacy była wypłacana „pod stołem” lub na dodatkową umowę
43,4 proc.	ankietowanych otrzymało umowę z niższym wynagrodzeniem, niż wynikało to z wcześniejszych ustaleń

Wprowadzenie

Wysiłek budowania znakomitej kultury organizacyjnej i świetnego klimatu w miejscu pracy nie ogranicza korzyści do jednostkowego zadowolenia pracowników. Ukryta premią jest poprawa wyników organizacji oraz przyspieszenie procesu tworzenia dobrobytu społeczno-gospodarczego

Na drodze do odpowiedzialnego rozwoju

Modelowa ścieżka postępu wyznaczona w Strategii Odpowiedzialnego Rozwoju ma prowadzić do dobrobytu przez rozwój odpowiedzialny oraz społecznie i terytorialnie zrównoważony. Oznacza zatem konieczność rekonfiguracji nieefektywnych procesów oraz eliminację szkodliwych barier opóźniających wzrost w duchu odpowiedzialności, czyli wykorzystywania wszelkich narzędzi zabezpieczających przed wpadaniem w jedną z pięciu pułapek: średniego dochodu, braku równowagi, przeciętnego produktu, demograficznej oraz słabości instytucjonalnej. Przebudowanie modelu gospodarczego tak by służył całemu społeczeństwu stanowi fundamentalne wyzwanie. Jego efekty w średnim okresie, czyli takim jakim zakłada SOR, mierzyliśmy za pomocą zestawu wskaźników, których lista pozostaje otwarta w miarę dostrzegania nowych, ważnych aspektów wspierających drogę do dobrobytu.

Przyspieszenie dochodzenia do dobrobytu wymaga wysokiej kultury organizacyjnej

Przykładem obszaru decydującego o zdolności realizowania odpowiedzialnego rozwoju i poziomie dobrobytu jest kultura organizacyjna. Łączy bowiem jednostkowe doświadczenie ze skutkami dla całego społeczeństwa. Nie chodzi wyłącznie o trywialne uzupełnienie dostępnych informacji na temat rynku pracy, a zwłaszcza automatycznie nasuwający się pomiar jakości i komfortu w miejscu pracy, które dla wielu pracujących mówiąc eufemistycznie wymagają jeszcze włożenia niemałego wysiłku, by móc ocenić je jako te, które odpowiadają założeniom dobrobytu. Znacznie ważniejsza jest tutaj bowiem znajomość występujących zależności i powiązań między kulturą organizacyjną a rozmaitymi kategoriami kosztów. Bilans ten może dotyczyć zarówno tych bezpośrednich, jak i pośrednich. Zilustrujemy to przykładami.

Przykłady bagatelizowania pośredniego znaczenia kultury organizacyjnej

Kultura organizacyjna oraz klimat w miejscu pracy decydują bezpośrednio o wynikach pracy jednostek, satysfakcji, produktywności a w efekcie także o tempie wzrostu przychodów. Z badań Grand Thorton i Oxford Economics wynika, że tam gdzie kultura jest wysoka, wyższe jest prawdopodobieństwo średniego wzrostu przychodów o więcej niż 15 proc. w ciągu ostatnich 3 lat (Grant Thornton, 2019). Pośrednio kultura i klimat organizacji kształtują decyzje jednostkowe, których skutki dostrzegalne są w skali całego społeczeństwa. Dla przykładu, decyzje dotyczące emigracji zarobkowej z powodu panującej kultury organizacyjnej sprawiają, że to co początkowo stanowiło inwestycje dla społeczeństwa (wykształcenie specjalisty), staje się w efekcie

kosztem (drenaż mózgów mimo zapotrzebowania na specjalistów). Inny przykład niegospodarności z tytułu bagatelizowania znaczenia kultury organizacyjnej: jeśli miejsce pracy sprzyja popadaniu w chorobę, to kosztem społecznym są – możliwe do uniknięcia – koszty systemu opieki zdrowotnej. Również demografia zależy pośrednio od kultury zarządzania – decyzje o posiadaniu potomstwa, ale także równoległe wychowywanie z pracą zarobkową, są uzależnione od tego jaką kulturą organizacyjną cechuje się miejsce pracy. Od kultury zależy także skala szarej strefy, co ma z kolei niebagatelne znaczenie dla sektora finansów publicznych. Przykłady powiązań i współzależności nie stanowią zamkniętego katalogu, więc z pewnością można je jeszcze mnożyć.

Spychanie kultury organizacyjnej z mapy priorytetów

Kultura i klimat organizacyjny odnoszone są najczęściej do komfortu pracy jednostki, za którego poprawę koszt ponosi pracodawca. Przekonanie sceptycznych, że sprawa jest znacznie bardziej złożona nie stanowi celu niniejszego opracowania. Wielu gotowych nawet zgodzić się z P. Druckerem, że „kultura zjada strategię na śniadanie", będzie jednocześnie utrzymywać, że w hierarchii priorytetów inne kwestie wymagają działania i poświęcenia im energii w pierwszej kolejności. Tym samym, hamowane jest tempo rozwoju w kierunku dobrobytu. Niezależnie od opowiadania się za którymkolwiek z możliwych stanowisk, otwartym pozostaje pytanie o sposób pomiaru nieobserwowanego wprost zjawiska kultury organizacyjnej oraz klimatu miejsca pracy, nie mówiąc już o monitorowaniu postępów.

Wiele narzędzi, różne paradygmaty

Dotychczas powstało wiele modeli pomiaru i typologii kultur organizacyjnych. Rozmaite narzędzia, które w zamierzeniu mają służyć (liczbowemu, graficznemu, słownemu etc.) określeniu danej kultury organizacyjnej, ujawniają – nierzadko znaczne – rozbieżności definiowania przez badaczy samego pojęcia kultura organizacyjna. Nie ma zgody co do paradygmatu kultury organizacyjnej, ale inaczej już w przypadku postrzegania – jest ona nierozerwalnie związana z każdą organizacją (Mróz, 2014).

Wyzwanie rzetelnego pomiaru

Gdy badacze kultur organizacyjnych starają się popierać analizy bogatym instrumentarium metod poznawczych i pragmatycznych – zarówno metodyki ilościowe, jak i jakościowe (Sułkowski, 2008), to kultura organizacyjna zwyczajnie wymyka się sposobności precyzyjnego „owskaźnikowania" rzeczywistości. Z punktu widzenia operacjonalizacji i pomiaru wyzwaniem jest separacja kultury organizacyjnej wraz z klimatem od innych elementów organizacji. Jednocześnie sam wpływ kultury na gospodarkę oraz sposób funkcjonowania organizacji można postrzegać jako wynik dwóch głównych czynników. Nie tylko elementu historycznego, złożonego z nawyków i wartości otrzymanych od rodziców i wcześniejszych pokoleń, ale i elementu współczesnego, reprezentowanego przez przekonania generowane przez interakcje społeczne i tworzenie sieci (Marini, 2016).

Folwarczność polskich stosunków społecznych

Z perspektywy historycznej należy wskazać, że 15 lat temu Janusz Hryniewicz dowodził, iż model folwarczny obecny w polskiej kulturze organizacyjnej, który wykształcił się na przełomie XV i XVI w. nieprzerwanie utrzymuje się w DNA polskich organizacji (Hryniewicz, 2004b). Kolejne badania (Hryniewicz, 2007) tylko potwierdziły, że metafora folwarczności, to klucz do

polskich, sfeudalizowanych stosunków społecznych – relacji pańszczyźnianych w miejscu pracy, do funkcjonowania miejsc pracy, gdzie przełożeni posiadają niemal nieograniczoną władzę a ich decyzje nie podlegają debacie. To model zarządzania, w którym podwładni (często) okazują wymuszone posłuszeństwo i bezwzględnie wykonują polecenia, a to z kolei oznacza brak ich wpływu na zmiany w sposobie działania organizacji, w której są zatrudnieni.

Jeśli nie folwark, to co?

Czy zatem także dziś model folwarku z pańszczyźnianymi stosunkami społecznymi oddaje klimat i kulturę organizacyjną? Jakie dodatkowe obszary należałoby uwzględnić by umożliwić ustalenie poziomu kultury i klimatu organizacyjnego? Z tymi pytaniami zwróciliśmy się do pracujących w kraju, przeprowadzając wśród nich badanie ankietowe. Prezentowane wyniki odzwierciedlają rzeczywistość na tyle dokładnie, na ile pracujący poddają trafnej ocenie wzorce zarządzania i modele funkcjonowania polskich organizacji. Można spierać się o wpływ subiektywnych opinii na ostateczne informacje stanowiące podstawę interpretacji, ale można też przystać na niemożliwe do usunięcia bariery i niedoskonałości zastosowanej metody.

Cel badania: poznanie opinii pracujących na temat kultury i klimatu w miejscu zatrudnienia

Metodyka badania

Zastosowane podejście badawcze

Jak wskazano we wprowadzeniu, ponieważ nie istnieją ani surowe kryteria, według których należy odrzucić jedne modele pomiaru, a faworyzować drugie, ani też szczególna procedura wyboru danej metody do poruszanego zagadnienia, zaproponowaliśmy opracowanie własnego narzędzia badawczego. Wyniki badania ankietowego umożliwiły przeprowadzenie kalkulacji i przedstawienie polskiej kultury organizacyjnej oraz panującego klimatu za pomocą syntetycznych zmiennych wyznaczonych na podstawie odpowiedzi udzielonych przez respondentów. Zastosowane podejście pozostaje w zgodzie z opinią powszechną w środowisku badaczy, że decyzja dotycząca wyboru metody jest wtórna wobec celu, dla którego przygotowuje się analizę – czemu ma służyć i jakie korzyści można osiągnąć poprzez precyzyjne zdefiniowanie celu (Mróz, 2014).

Skonstruowane narzędzie badawcze

Badanie opinii pracowników w Polsce na temat kultury organizacyjnej i klimatu w ich miejscu zatrudnienia polegało na zidentyfikowaniu wielowymiarowości badanego zagadnienia, po to by następnie poszczególne wymiary mogły zostać poddane ocenie przez pracujących. W tym celu dokonaliśmy przeglądu literatury, na podstawie której zbudowaliśmy kwestionariusz i zrealizowaliśmy badanie, a następnie na podstawie otrzymanych wyników skonstruowaliśmy wskaźnik, który otrzymał roboczą nazwę **Indeks Kultury Organizacyjnej (IKO)**. Za jego pomocą można wyróżnić pięć obszarów (wskaźników grupowych): (1) Styl przywództwa, (2) Obciążenie pracą, (3) Relacje pracownicze, (4) Możliwości rozwoju oraz (5) Nadużywanie władzy. Każdy z nich jest jednocześnie zmienną syntetyczną, w skład której wchodzą po cztery wskaźniki cząstkowe. Te z kolei są zbudowane z kombinacji 85 zmiennych, czyli pytań zadanych respondentom.

Doboru wszystkich pytań zawartych w kwestionariuszu dokonaliśmy przede wszystkim na podstawie rezultatów analizy *desk research*. W ramach przeprowadzonego przeglądu literatury można wyróżnić trzy zestawy kategorii informacji i danych. Pierwszy koncentruje się na modelach powiązanych z pomiarem kultur organizacyjnych. Drugi wykorzystuje opracowania odnoszące się do metafory folwarczności jako klucza do polskich relacji społecznych. Trzeci związany jest z badaniami opinii publicznej w Polsce. Każdy z wymienionych stanowił inny rodzaj inspiracji podczas opracowywania kwestionariusza.

1. Pierwszy rodzaj danych przeglądu literatury – modele
   - → badania prof. Hofstede dotyczące kultur narodowych (Hofstede Insights, 2019a; Surova, 2019) oraz powstałych na tej bazie narzędzi do pomiaru kultur organizacyjnych (Hofstede i in., 2013; Hofstede Insights, 2019b),
   - → model Brennana, w którym pięć kategorii pozostaje zgodnych z mo-delem SCARF opracowanym przez dr. Davida Rocka (Brennan, 2015),
   - → paradygmat pięciu stylów zarządzania zespołem w organizacjach gospodarczych oraz nienastawionych na zysk (Laloux, 2016),

- model wartości konkurujących (Cameron, Quinn, 2006) oraz opracowań, które się z niego wywodzą (Quinn Association, 2020), w tym w szczególności Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI, 2019),
- cztery wymiary służące do pomiaru poziomu rozwoju kultury zarządzania (Žukauskas, Vveinhardt, Andriukaitienė, 2018),
- DNA organizacji opracowane przez PwC (PwC, 2019).,
- model zaangażowania pracowników opracowany przez Deloitte (Bersin, 2015),
- prace Państwowej Inspekcji Pracy – zwłaszcza w kontekście przeciwdziałania negatywnym skutkom stresu w miejscu pracy (PIP, 2015),
- pomiar zakresu zmian, które zaszły w obszarze kultury organizacyjnej po wprowadzeniu programu zmiany kultury organizacyjnej (Parisse-Brassens, 2015; Walking the Talk, 2015),
- 10 wskaźników do pomiaru siły między kulturą organizacyjną firmy a jej sukcesem finansowym i operacyjnym (Besner, 2015),
- Międzynarodowe Badanie Wartości (Inglehart i in., 2014).

2. Drugi rodzaj danych przeglądu literatury – badania teoretyczne i empiryczne

- *Stosunki pracy w polskich organizacjach* (Hryniewicz, 2007),
- *Polityczny i kulturowy kontekst rozwoju gospodarczego* (Hryniewicz, 2004a),
- *Piętno folwarku* (Hryniewicz, 2013),
- *Polskie folwarki* (w:) *Reforma kulturowa 2020-2030-2040* (Santorski, 2015),
- *Między feudalizmem a personalizmem. Medialny obraz relacji pracowniczych w Polsce* (Perlik-Piątkowska, Marchwiński, Szczęśniak, 2019).
- *Potencjał rozwojowy Polski w kontekście hipotezy o nowej sekularnej stagnacji* (Mączyńska, 2015).

3. Trzeci rodzaj danych przeglądu literatury – badania opinii publicznej w Polsce

- Opinie o gospodarce rynkowej (CBOS, 2019d),
- Zadowolenie z życia (CBOS, 2020),
- Czego życzyć Polakom w roku 2019 (CBOS, 2019b),
- Codzienna aktywność Polaków. Autoportret i obraz środowiska społecznego w latach 1988, 1998, 2008 (CBOS, 2008),
- Materialne warunki życia (CBOS, 2019c),
- Polacy o zarobkach różnych grup zawodowych (CBOS, 2013),
- 15 lat członkostwa Polski w Unii Europejskiej: (CBOS, 2019a).

Metoda obliczeń

Odpowiedzi respondentów na pytania zawarte w kwestionariuszu ankiety różniły się skalą pomiaru, więc wymagały normalizacji, aby móc z nich utworzyć zmienne syntetyczne. Ujednolicenia danych wejściowych dokonaliśmy stosując dla zmiennych będącymi stymulantami normalizację według wzoru

$$\frac{x - \min(x)}{\max(x) - \min(x)} * 100,$$

a w przypadku destymulant, według wzoru

$$\frac{\max(x) - x}{\max(x) - \min(x)} * 100.$$

W tej postaci zakres zmienności każdej ze zmiennych mieści się w przedziale od 0 do 100.

Dla wartości, które przyjęły wskaźniki cząstkowe, wyciągnęliśmy średnią, aby zachować przedział dogodny do interpretowania. Tej samej operacji dokonaliśmy w przypadku wskaźników grupowych. W rezultacie dla każdego respondenta obliczyliśmy indywidualną wartość Indeksu Kultury Organizacyjnej, gdzie 0 pkt. oznacza, że zdaniem pracownika w jego organizacji panują feudalne stosunki społeczne, nadużywa się władzy, nie ma miejsca na rozwój, praca jest ogromnym obciążeniem a przyjazne, oparte na zaufaniu relacje między pracownikami nie istnieją. Natomiast 100 pkt. osiąga organizacja wzorcowa, idealna. Na poniższym schemacie przedstawiliśmy w uproszczonej wersji podejście badawcze pomiaru kultury organizacyjnej postrzeganej przez pracowników zatrudnionych w Polsce.

Wartości liczbowe IKO poddaliśmy analizie wyznaczając wartość minimalną (*xmin*), maksymalną (*xmax*), średnią arytmetyczną ($\bar{x}$), odchylenie standardowe (S_x). Te miary posłużyły do wyznaczenia czterech klas zróżnicowanych ze względu na poziom kultury organizacyjnej:

<xmin; $\bar{x}$ - S_x) – kultura organizacyjna oceniona **fatalnie**

<$\bar{x}$ - S_x; $\bar{x}$) – kultura organizacyjna oceniona **jako tako**

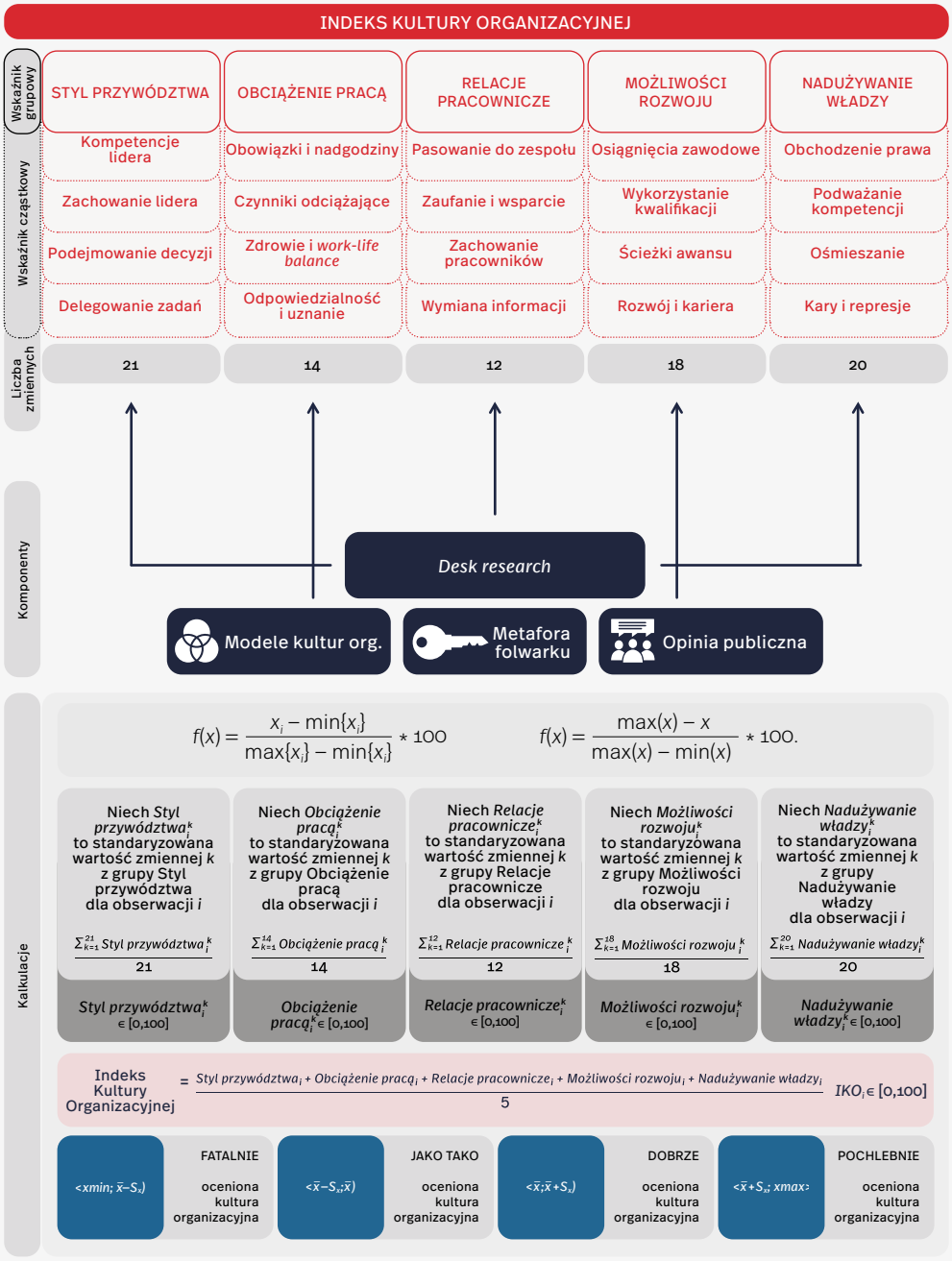
<$\bar{x}$; $\bar{x}$ + S_x) – kultura organizacyjna oceniona **dobrze**

<$\bar{x}$ + S_x; xmax> kultura organizacyjna oceniona **pochlebnie**

Źródło danych

Kalkulacje Indeksu Kultury Organizacyjnej przeprowadziliśmy na podstawie w oparciu o danych ankietowych. Badanie przeprowadziliśmy na reprezentatywnej próbie 1000 dorosłych osób wykonujących odpłatną pracę najemną w Polsce, które w całości wypełniły kwestionariusz. Reprezentatywność próby zachowano zwłaszcza dzięki przyjęciu wysokich progów wypełnienia kwot cech demograficznych. Techniką zbierania danych było CAWI (*Computer-Assisted Web Interview*) – wywiad wspomagany komputerowo przy pomocy strony internetowej.

↘ Infografika 1. Schemat podejścia badawczego do opracowania Indeksu Kultury Organizacyjnej



Źródło: opracowanie własne PIE.

Rozdział 1. Indeks Kultury Organizacyjnej

Średnia wartość Indeksu Kultury Organizacyjnej (IKO) wyniosła 59,41 punktów na 100 możliwych. Oznacza to, że pracujący w Polsce umiarkowanie pozytywnie oceniali istniejący model klimatu i kultury organizacyjnej w swoich miejscach zatrudnienia. Oczywiście wśród opinii respondentów znajdą się zarówno takie, które jednoznacznie dowodzą istnienia organizacji cechujących się bardzo wysokim poziomem kultury organizacyjnej, ale również takie, które potwierdzają folwarczne zarządzanie z bardzo nisko ocenionymi poszczególnymi obszarami składającymi się na IKO.

Spośród pięciu wskaźników grupowych, z których składa się indeks, najwięcej punktów – bo średnio 72,74 na 100 możliwych – respondenci przyznali wymiarowi związanemu ze skalą *nadużyć władzy*. Jednak pewne ich przejawy są obecne w polskim modelu kultury organizacyjne; są to np. propozycje popełnienia przestępstwa skarbowego, zmiana warunków zatrudnienia na ostatnią chwilę, mimo wcześniejszego porozumienia, czy też szykany – zwłaszcza dotyczące nieuzasadnionej krytyki wykonywanych obowiązków służbowych. Na podstawie przeciętnego zdania ogółu, nawet mimo pewnej powszechności części z nich, nie daje podstaw by twierdzić, że skala nadużyć władzy dokonywana przez przełożonych jest bardzo wysoka.

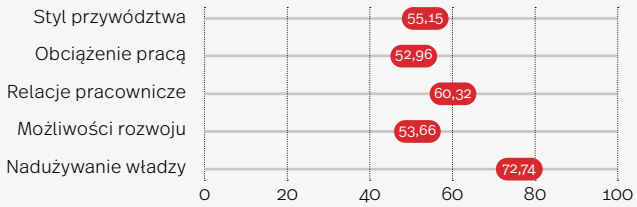
Relacje pracownicze to drugi wskaźnik grupowy oceniony najlepiej – średnia ocen to 60,32 p. Badani wysokie noty przyznali integracji – poczuciu, że pasują do zespołu. Umiarkowanie rzadko deklarowali doświadczania nieuprzejmości i wrogości ze strony kolegów i koleżanek, co związane jest ze stopniem zaufania oraz przekonaniem co do liczenia na wsparcie w razie potrzeby. Jednocześnie wyraźnie niekorzystnie wypadły w ocenach zwłaszcza komunikacja i stopień poinformowania.

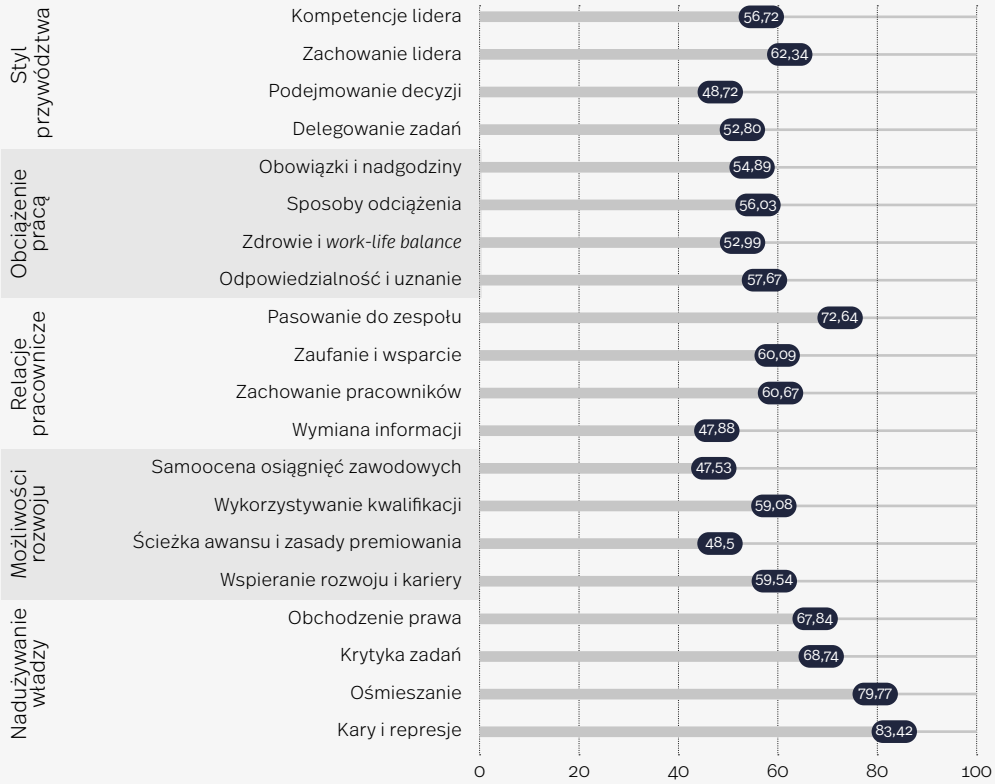
Wśród wskaźników grupowych więcej krytycznych opinii pracujący udzielili wobec *stylu przywództwa*. Nieszczególnie wysoka średnia ocena (55,15 p.) wynika przede wszystkim z negatywnej oceny sposobów podejmowania decyzji i delegowania zadań. Lepiej na ich tle wypada ocena umiejętności liderów oraz także do pewnego stopnia częste deklaracje niepotwierdzające takich zachowań, które stereotypowo przypisuje się liderom.

Na przedostatnim miejscu z liczbą 53,66 p. na 100 możliwych uplasował się wskaźnik grupowy *możliwości rozwoju*. Nisko oceniono zwłaszcza ścieżki awansu i zasady premii, słabo w ocenach wypadają też same osiągnięcia zawodowe pracujących.

Najmniejszą średnią liczbę punktów (52,96 p.) uzyskał wskaźnik grupowy oddający stopień *obciążenia obowiązkami służbowymi*. Poza samą i często wskazywaną niewspółmiernością liczby zadań służbowych przypadających na jednego pracownika, wpływ na niewysokie oceny ma niska powszechność stosowania dostępnych narzędzi odciążenia. Dla części badanych o niskiej wartości wskaźnika grupowego przesądziło zachwianie równowagi między życiem prywatnym a zawodowym oraz negatywny wpływ pracy na zdrowie.

↘ Infografika 2. **Składowe Indeksu Kultury Organizacyjnej – średnie wartości wskaźników grupowych i cząstkowych**





Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie wyników badań.

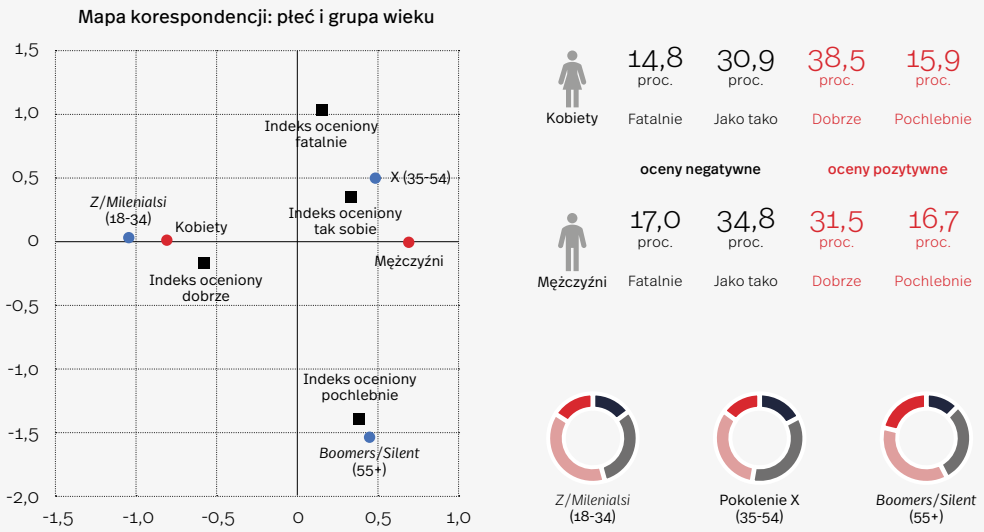
Różnice ocen IKO w grupach pracowników

Porównanie wartości IKO w grupach respondentów uzyskanych ze względu na cechy demograficzne, zwraca uwagę na kilka różnic istotnych statystycznie[1]. Po pierwsze wyższa wśród kobiet przeciętna wartość IKO sugeruje, że to one dostrzegają więcej korzyści z funkcjonującego modelu kultury organizacyjnej niż mężczyźni. Po drugie wartość indeksu zależy od wieku. Przeciętnie najkrytyczniej model kultury organizacyjnej postrzegają pracownicy w wieku 35-44 lat. Dla kontrastu najpozytywniej widzą go pracujący emeryci i bliscy przejścia w wiek poprodukcyjny oraz najmłodsi pracownicy, przed 25. rokiem życia. Po trzecie typ organizacji i sektor gospodarki również należą do czynników znacząco różnicujących ankietowanych.

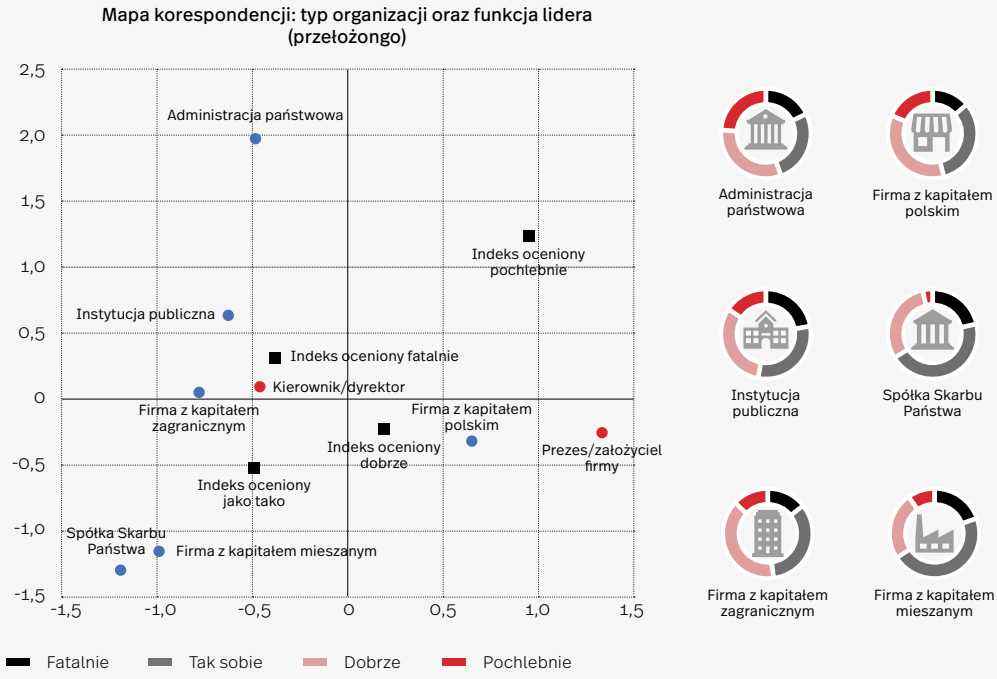
Pochodzenie kapitału oraz rodzaj przedsiębiorstwa, w którym zatrudniony jest respondent, również decyduje o różnicach średnich ocen indeksu. Zwłaszcza sektor publiczny jest wyraźnie pod tym względem podzielony wewnętrznie. Zatrudnieni w spółkach Skarbu Państwa lub innych firmach w całości lub w części państwowych najgorzej postrzegają model kultury organizacyjnej. Ale już dla zatrudnionych w administracji państwowej (urzędach i ministerstwach), kultura organizacyjna jest średnio nie tylko wyżej oceniana, ale i wyższa od pozostałych instytucji publicznych (edukacji, służby zdrowia, itp.). Wyższa także nawet od firm prywatnych, zarówno z kapitałem polskim, zagranicznym, jak i mieszanym.

Pełniona funkcja bezpośredniego przełożonego respondenta to kolejna cecha istotnie różnicująca oceny IKO. Przeciętnie lepiej model kultury organizacyjnej postrzegają pracujący podlegający prezesowi lub założycielowi firmy od pracujących, których przełożonym jest kierownik czy dyrektor.

↘ **Infografika 3. Indeks Kultury Organizacyjnej według wybranych cech respondentów**



[1] Jeśli mowa o różnicy istotnej statystycznie to przyjęliśmy p < 5 proc.



Źródło: jak w infografice 2.

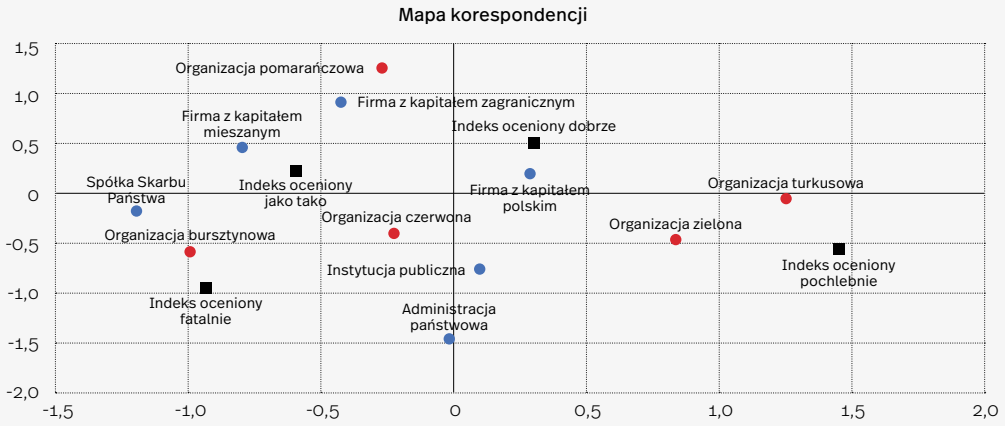
Jak swoją organizację widzą pracujący?

Wartość indeksu IKO zależy również od modelu organizowania pracy zespołowej. Do zbadania, z którym z możliwych typów najbardziej identyfikują się pracujący wykorzystano systematykę F. Laloux (2016). Autor wyróżnił pięć rodzajów modeli zróżnicowanych pod względem ewolucji zarządzania i sposobu organizowania pracy. Ich nazwom nadał też odpowiednie kolory: impulsywna czerwień (np. gangi uliczne i mafie), konformistyczny bursztyn (np. tradycyjne armie i kościoły), osiągająca pomarańcz (np. globalne korporacje), pluralistyczna zieleń (np. ruchy spółdzielcze), ewolucyjny turkus (np. organizm wielokomórkowy).

Z odpowiedzi udzielonych przez badanych wynika, że ponad dwie trzecie organizacji to te o strukturze hierarchicznej, z czego 21,8 proc. stanowią czerwone, 23,1 proc. bursztynowe, a 23,5 proc. pomarańczowe. Co ósmy badany swoje miejsce pracy definiuje jako zieloną organizację (12,1 proc.), a jednocześnie blisko co piąty twierdzi, że struktura miejsca zatrudnienia odpowiada charakterystyce organizacji turkusowej (19,4 proc.).

Utworzona mapa korespondencji typu organizacji z wartością indeksu ujawnia, że w ocenie badanych im bardziej zhierarchizowana jest organizacja, tym gorzej oceniana jest kultura organizacyjna miejsca pracy. Najmniej korzystnie pod tym względem wypadają spółki Skarbu Państwa. Lepiej jest w firmach prywatnych z kapitałem mieszanym i zagranicznym, a jeszcze korzystniej w przypadku firm z kapitałem polskim.

↘ Infografika 4. **Mapa korespondencji typu organizacji (dwa ujęcia) i wartości Indeksu**



Charakterystyka struktury organizacji według typów F. Laloux

Organizacja				
czerwona	**bursztynowa**	**pomarańczowa**	**zielona**	**turkusowa**
▸ hierarchia, autorytet lidera ▸ cele krótkotermi-nowe ▸ grupy przestępcze, gangi	▸ hierarchia, surowe zasady ustalone przez „górę" ▸ cele długotermi-nowe ▸ wojsko i więk-szość instytucji rządowych	▸ hierarchia, ważniejsze od lide-ra są kompetencje pracowników ▸ cele długotermi-nowe ▸ korporacje, uniwersytety	▸ piramida, znaczący jest pracownik także w podejmowaniu decyzji ▸ cele długotermi-nowe ▸ ruchy spółdzielcze	▸ brak stałej kadry managerskiej, szefa ▸ najważniejsi są ludzie tworzący organizację ▸ cele długotermi-nowe ▸ organizacje innowacyjne
Odsetek deklaracji				
21,8	23,1	23,5	12,1	19,4

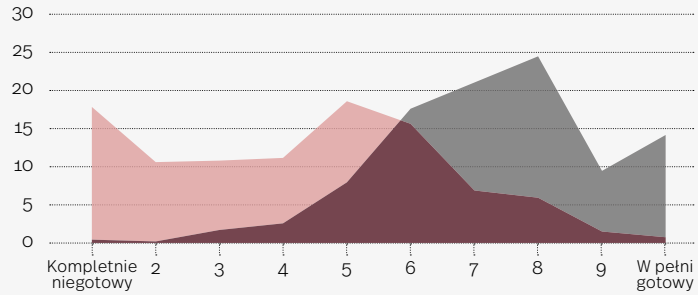
Źródło: jak w infografice 2.

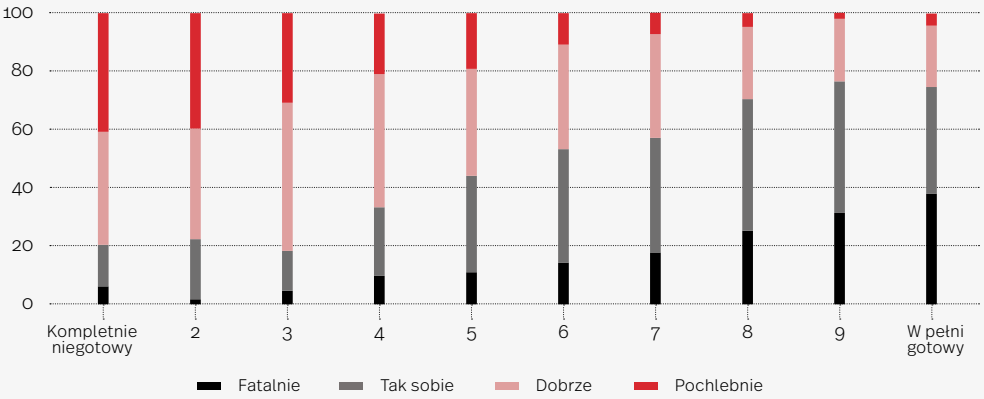
Plany zawodowe

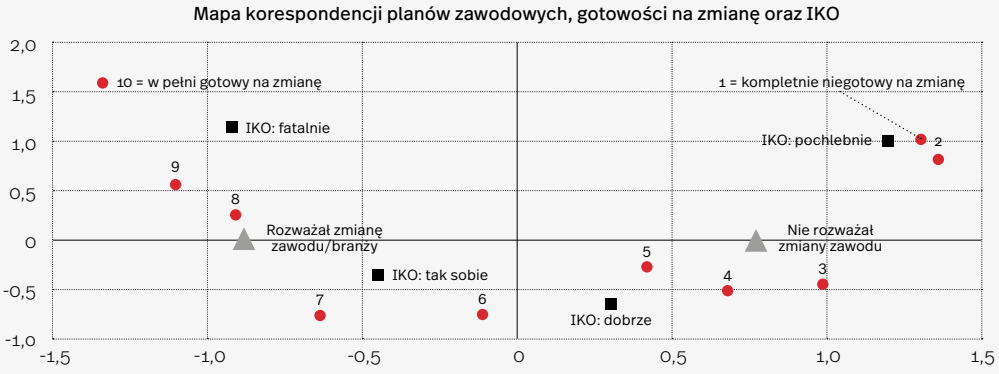
Blisko co drugi pracujący rozważa zmianę zawodu (46,5 proc.). Większość z nich deklaruje gotowość do wdrożenia zmiany w życie. Są to jednocześnie ci zatrudnieni, dla których poziom IKO wypada znacznie niżej od średnich wartości indeksu drugiej części pracowników, czyli tych, którzy nie rozważali przebranżowienia (53,5 proc.). Oni z kolei – co zrozumiałe – częściej deklarują brak przygotowania i gotowości na ewentualną zmianę ścieżki zawodowej. Powodów zmiany zawodu i branży jest wiele, jednak nie bez znaczenia dla decyzji pracujących, nawet jeśli zmiany pozostają planami, jest kultura organizacyjna w ich firmie.

Świadczy o tym mapa korespondencji – im gorzej pracownicy oceniali kulturę organizacyjną, tym częściej rozważali zmianę zawodu oraz wyżej oceniali swoje przygotowanie do takiego kroku.

↘ Infografika 5. **Gotowość zmiany branży lub zawodu wg osób, które (nie) rozważały takiej decyzji i wartości ocen IKO**







Źródło: jak w infografice 2.

Cztery twarze planów zawodowych

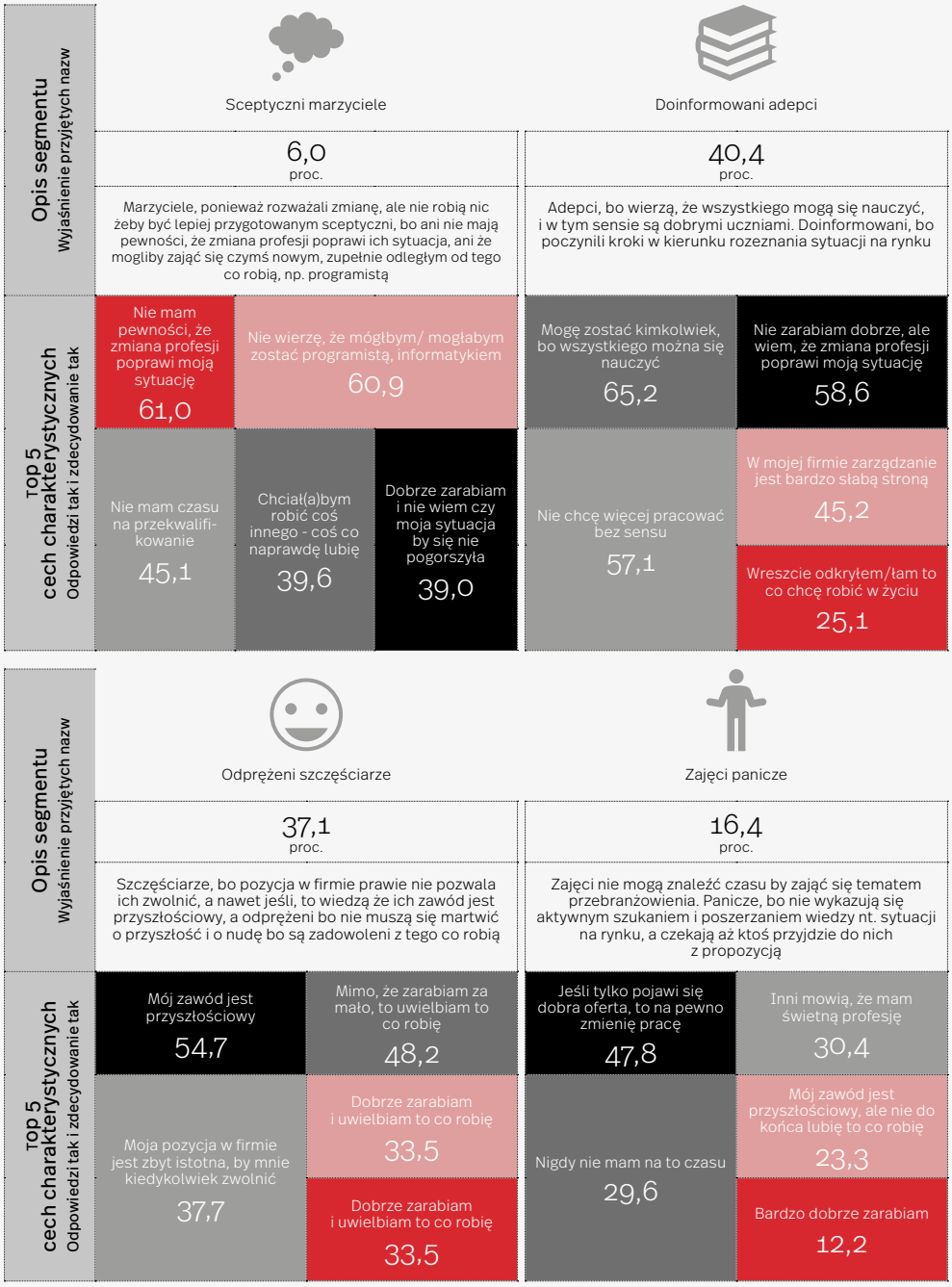
Charakterystykę gotowości pracujących do zmiany profesji lub branży uzupełniono dodatkowymi informacjami, co w efekcie pozwoliło na wyróżnienie czterech podstawowych segmentów pracowników ze względu na ich plany zawodowe. Pierwszy segment nazwany „Sceptyczni marzyciele" (6,1 proc. respondentów) tworzą pracujący, którzy często wskazują, z jednej strony brak pewności, że zmiana profesji poprawi ich sytuację, a z drugiej możliwość zajęcia się czymś nowym, zupełnie odległym od obecnej pracy, np. programowaniem (45,1 proc.). Wśród nich blisko połowa narzeka na brak czasu, który mogliby poświęcić na przekwalifikowanie. Jednocześnie, ponieważ rozważali zmianę, to ich decyzja raczej jest marzeniem i więcej w niej wątpliwości niż zdeterminowanej postawy zmiany ścieżki zawodowej. Co więcej, pracownicy z tej grupy słabo oceniali swój poziom przygotowania do ewentualnej zmiany.

Drugi segment pracowników określonych jako „Doinformowani adepci" stanowił najliczniejszą grupę (40,4 proc. badanych). Skupia on pewnych siebie optymistów, „pilnych uczniów" przekonanych, że są w stanie wszystkiego się nauczyć (65,2 proc.). Większość jest dobrze zorientowana o sytuacji na rynku, twierdzą że nie zarabiają dobrze – średnia zarobków dla tej grupy „do ręki" wynosi poniżej 3 tys. PLN – a dzięki zmianie profesji poprawiliby swoją sytuację (58,6 proc.). Jednocześnie 23,4 proc. dobrze zarabia. Dla „Doinformowanych adeptów" istotne jest by przestać pracować bez sensu (57,1 proc.). Czwartą w kolejności charakterystyką jest podkreślanie, że zarządzanie w obecnym miejscu pracy to słaba strona organizacji (45,2 proc.). „Doinformowaniu adepci" rozważają zmianę zawodu, a jednocześnie wysoko oceniają swój poziom przygotowania na zmianę.

Trzeci segment „Odprężeni szczęściarze" (37,1 proc. badanych) reprezentują ci pracujący, którzy nie martwią się o przyszłość, bo wiedzą, że ich zawód jest przyszłościowy (54,7 proc.). Blisko połowa z nich uwielbia to, co robi i jest gotowa zarabiać mało (średnio poniżej 3200 PLN na rękę), ale czerpać radość i satysfakcję (48,2 proc.). Jednocześnie co trzeci może pochwalić się, że jest w stanie robić to, co lubi, i zarabiać dużo (33,5 proc). Co istotne, bezpieczeństwo (poza przyszłościowością zawodu) dodatkowo zbudowane jest na tym, że pozycja „Odprężonego szczęściarza" w firmie jest na tyle istotna, że zwolnienie niemal z całą pewnością nie wchodzi w rachubę. Nie dziwi więc, że należący do tej grupy często deklarują niski poziom przygotowania na zmianę przy jednoczesnym nierozważaniu zmiany zawodu.

Czwarta grupa to „Zajęci panicze" (16,4 proc. badanych). Trudno wśród nich znaleźć bardzo dobrze zarabiających – może tak powiedzieć jedynie co ósmy (12,2 proc.). Zawód, który wykonują, generalnie jest przyszłościowy, ale nie za bardzo przepadają za tym czym się zajmują (23,3 proc.). Co trzeci nie jest w stanie znaleźć czasu, żeby zająć się zmianą (29,6 proc.), choć prawie połowa zmieni pracę bez długiego zastanawiania się, jeżeli pojawi się propozycja (47,8 proc.).

↘ Infografika 6. **Segmenty pracowników ze względu na ich gotowość do zmiany zawodu**



Źródło: jak w infografice 2.

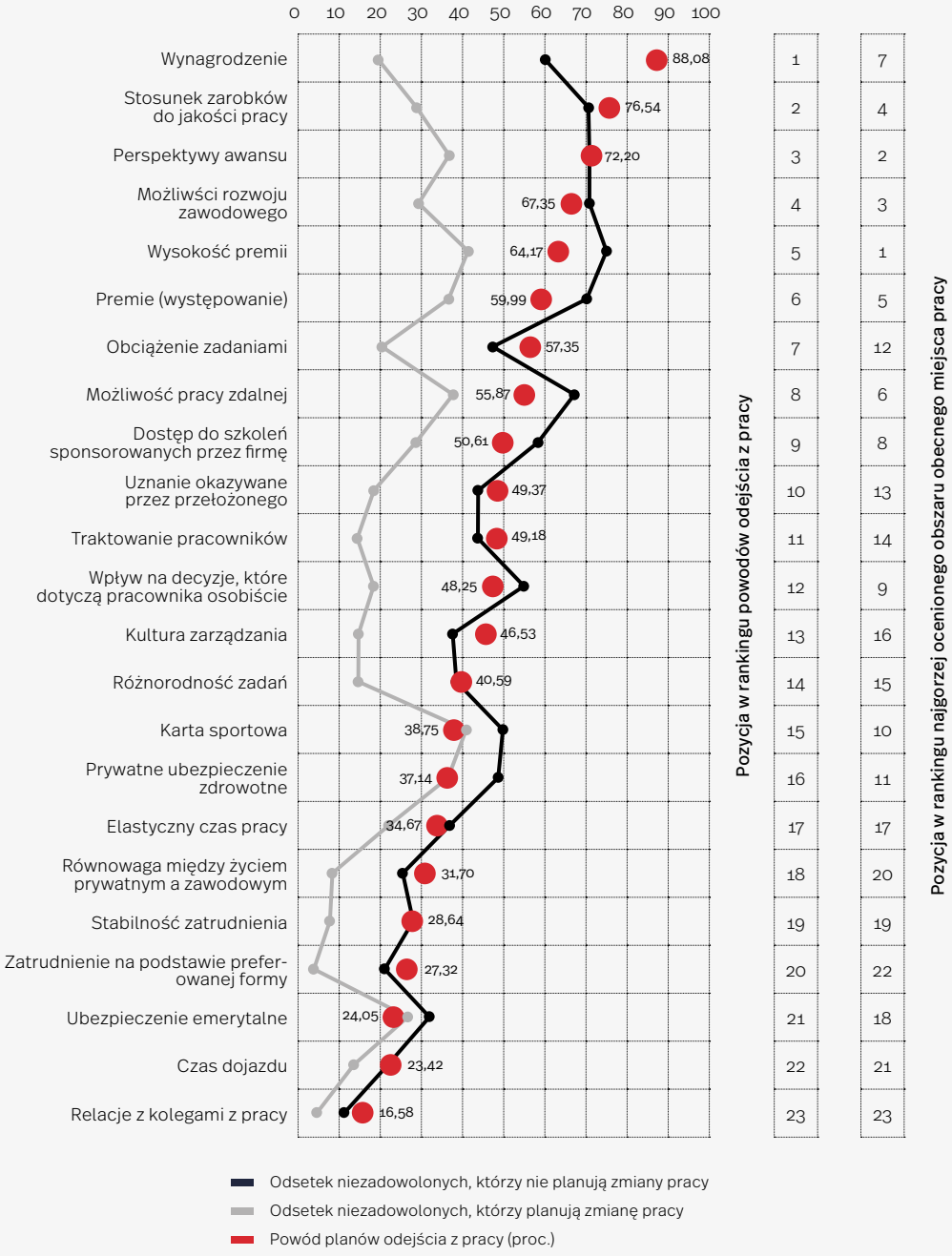
Niezadowolenie, czyli od czego zależy odejście z pracy?

Deklaracje planów zmiany pracy częściej byli skłoni złożyć ci zatrudnieni, którzy rzadziej od innych wyrażali zadowolenie z obecnego miejsca zatrudnienia.

Spośród 23 kategorii mierzących ocenę obecnego zatrudniania, znikoma wysokość premii (76,0 proc.), brak perspektyw awansu (71,8 proc.) i brak możliwości rozwoju zawodowego (71,8 proc.) należą do trzech największych zarzutów wobec miejsca pracy, które wskazali ankietowani. Z kolei najczęściej wskazywane przyczyny zmiany pracy to konsekwencja zbyt niskiego wynagrodzenia (80,1 proc.), nieproporcjonalny stosunek wysokości zarobków do jakości wykonywanej pracy (76,5 proc.) oraz brak perspektyw awansu (72,2 proc.).

Badani często wskazywali – zarówno w przypadku oceny własnego miejsca pracy, jak i powodów znalezienia nowego pracodawcy – że bardzo ważna jest dla nich możliwość pracy zdalnej. Co równie istotne, nie byliby szczególnie usatysfakcjonowani samym elastycznym czasem pracy – brak sztywnych godzin zajmuje dopiero 17. pozycję na 23 w hierarchii priorytetów i najgorszych ocen obecnego miejsca zatrudnienia. Jednocześnie wśród benefitów znacznie mniej ważne od możliwości pracy zdalnej są karty sportowe czy prywatne ubezpieczenie zdrowotne. Co jednak warte podkreślenia, są one ważniejsze niż stabilność zatrudnienia, czy praca na podstawie preferowanej formy zatrudnienia.

↘ Wykres 1. **Poziom niezadowolenia z wybranych obszarów w obecnym miejscu zatrudnienia i powody odejścia z pracy (w proc. i miejsce w rankingu)**

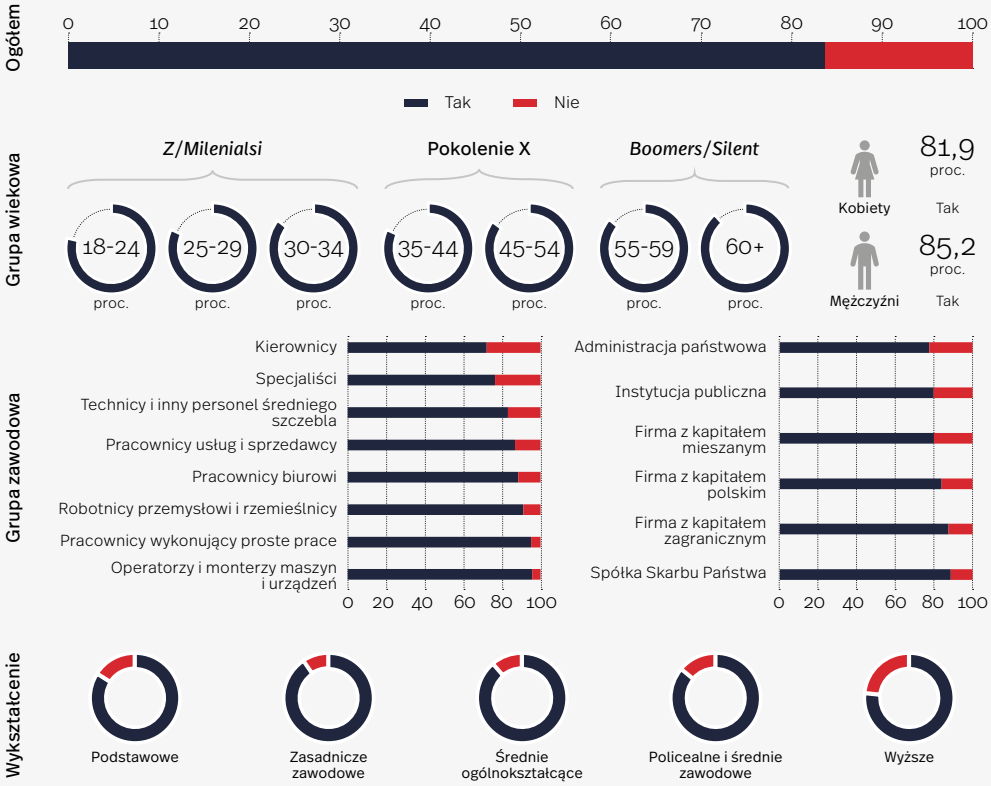


Źródło: opracowanie własne PIE na podstawie badań.

Motywacja do pracy

Co szóstego zatrudnionego do pracy motywuje coś więcej niż sama konieczność zarabiania pieniędzy (16,5 proc.). Wraz z wiekiem dodatkowych, często pozafinansowych motywacji ubywa. Co piątego pracującego, młodszego niż 24 lata, do pracy zachęca znacznie więcej niż same zarobki (21,4 proc.), bliżsi wieku emerytalnego pracują z konieczności. Wśród osób sześćdziesięcioletnich i starszych co dziesiąty pracuje z motywacją inną niż finansowa (11,6 proc.). Na osi czasu malejącej motywacji do pracy innej niż konieczność utrzymania się, jedyna wyraźna cezura przypada na lata 35-44. Zatrudnieni w tym wieku są w stanie częściej wskazać pozafinansowe powody wykonywania pracy. Częściej pasje i zamiłowanie do pracy deklarują zatrudnieni w administracji państwowej, przy czym wyłącznie wynagrodzenia oczekują pracownicy spółek Skarbu Państwa – zaledwie co dziesiąty jest w stanie podać inne pobudki wykonywania pracy niż wypłacana pensja (11,3 proc.). W grupach zawodowych częściej niż co czwartego kierownika do pracy motywują dodatkowe korzyści (27,9 proc.). Jednocześnie tylko 4,3 proc. operatorów i monterów maszyn i urządzeń widzi w pracy większy sens niż zarabianie pieniędzy.

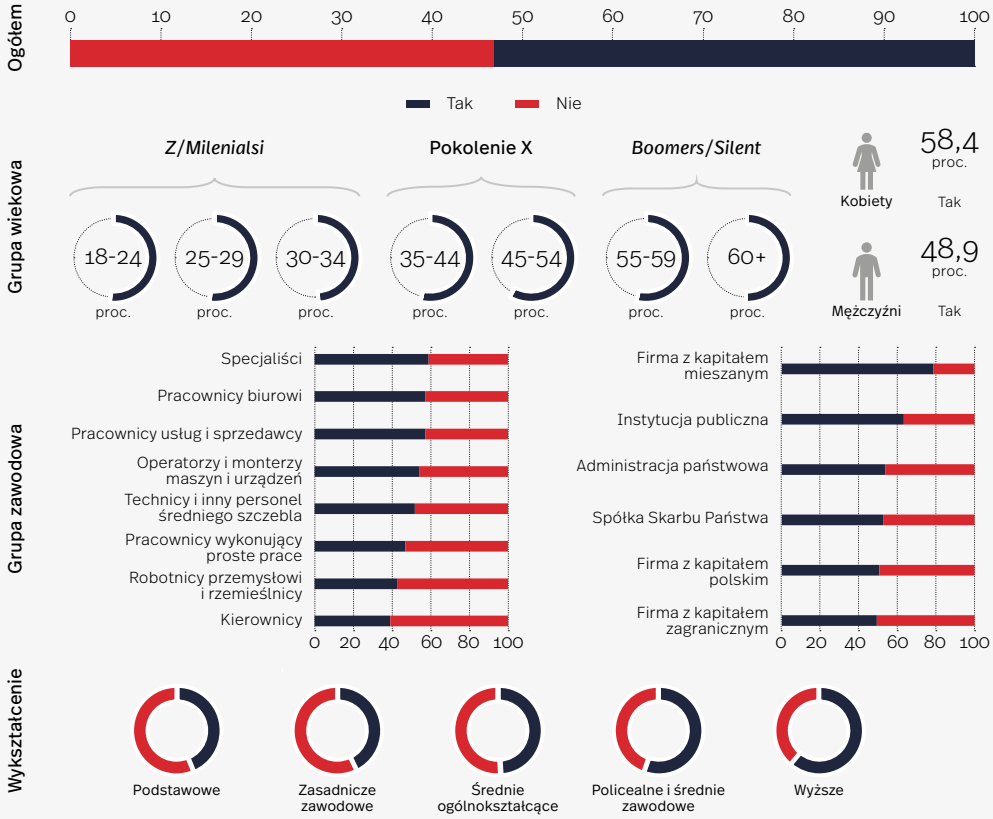
↘ Infografika 7. **Czy największą motywacją do pracy jest dla Pana(i) konieczność zarabiania pieniędzy?**



Źródło: jak w infografice 2.

W warunkach, w których badani mieliby niewyczerpaną ilość pieniędzy, a także byli nieskrępowani koniecznością pracowania w celach zarobkowych, ich zdania są mniej podzielone od tych dotyczących aktualnej sytuacji. Częściej niż co drugi badany, mimo że nie musiałby pracować, deklaruje chęć poświęcenia czasu na obowiązki służbowe (53,9 proc.). Znacznie częściej wskazują na to kobiety (58,4 proc.) niż mężczyźni (48,9 proc.). Pod względem wykształcenia najczęściej są to osoby, które ukończyły edukację z dyplomem szkoły wyższej. Wiek w tym przypadku nie różnicuje deklarowanych opinii badanych. Wśród grup zawodowych najszybciej z rynku pracy wyszliby kierownicy – rzadziej niż czterech na dziesięć poświęcałaby część dnia na pracę (39,2 proc.). Na całkowite zajmowanie się pracą przystałaby większość robotników przemysłowych (57 proc.) oraz pracowników wykonujących proste prace (53 proc.). O braki kadr najrzadziej martwiłyby się firmy prywatne z kapitałem mieszanym (78,6 proc.), a najczęściej z zagranicznym (49,3 proc.).

↘ Infografika 8. **W hipotetycznej sytuacji, gdyby miał(a) Pan(i) nieograniczoną ilość pieniędzy i nie musiał(a) pracować, czy istnieje taka motywacja, która zachęcałaby Pana/ią do pracy?**



Źródło: jak w infografice 2.

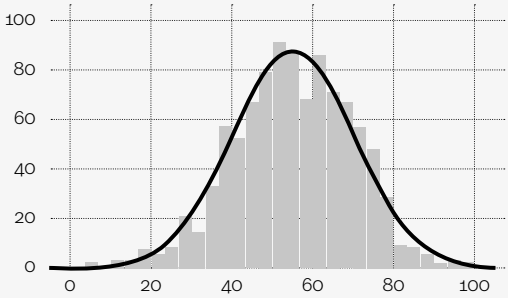
Rozdział 2. Styl przywództwa

Nie istnieje sztywna lista, która określałaby jaką wiedzą, umiejętnościami oraz kompetencjami muszą cechować się przywódcy (Tidd, Bessant, 2009). Nie istnieje także jeden styl przywództwa, który wszyscy pracownicy zgodnie uznaliby za dobry i odpowiadający ich oczekiwaniom. Pytając badanych o ocenę stylu przywództwa liderów chcieliśmy poznać bliżej atmosferę jaka panuje w organizacji, jak podwładni oceniają umiejętności przywódcze przełożonych, a także czy istnieje wyraźna różnica między stylem przywództwa managerów i dyrektorów, wobec tego jaki praktykują prezesi firm i szefowie organizacji. Równie ważne w tej kwestii było ustalenie w jakim stopniu pracownicy spotykają się na co dzień z brakiem profesjonalizmu, którego należałoby oczekiwać od dobrego lidera. Chcieliśmy także poznać jak w opinii zatrudnionych wypada zaufanie jakim kadra managerska darzy szeregowych pracowników – to ono leży u podstaw przywództwa opartego na współpracy. I wreszcie czy styl przywództwa oraz zarządzania decydują o rodzaju traktowania obowiązków służbowych przez pracujących.

Średnia wartość wskaźnika grupowego *styl przywództwa* wyniósł 55,15 p. na 100 możliwych, co oznacza, że modele zarządzania i stosunki w miejscu pracy w umiarkowanym stopniu odpowiadają oczekiwaniom pracowników oraz świadczą o niskiej sile organizacji w tym względzie. Co prawda zatrudnieni dość wysoko oceniają umiejętności i zachowanie swoich przełożonych, ale chcieliby mieć większy wpływ na podejmowane decyzje, nie będąc traktowanymi wyłącznie jako siła robocza, której nie można ufać.

↘ Infografika 9. **Styl przywództwa – podsumowanie**

Styl przywództwa	**55,15**
→ Kompetencje lidera	56,72
→ Zachowanie lidera	62,34
→ Podejmowanie decyzji	48,72
→ Delegowanie zadań	52,80

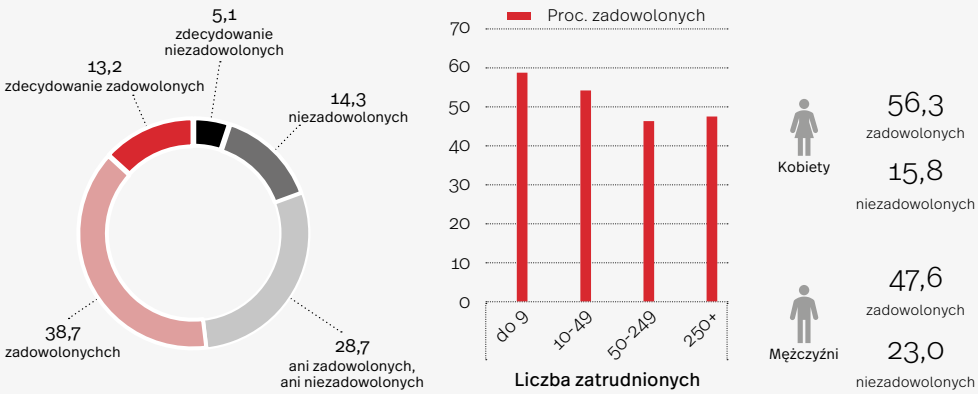


Wskaźnik grupowy *styl przywództwa* pozwala zmierzyć na ile:

- → pracownicy oceniają kompetencje liderskie swoich przełożonych,
- → pracownicy dostrzegają nieprofesjonalne, stereotypowe cechy zachowania liderów,
- → zdanie pracowników jest brane pod uwagę w procesie podejmowania decyzji,
- → liderzy włączają się w zadania swoich pracowników, a na ile koncentrują się wyłącznie na zarządzaniu i kontroli pracy.

Ogólna ocena zadowolenia zarządzaniem w organizacji jest wyraźnie podzielona wśród opinii ankietowanych. Co drugi pracownik przyznaje, że jest zadowolony (51,6 proc.), wyraźne niezadowolenie deklaruje co czwarty (24,8 proc.), a 28,7 proc. ma mieszane odczucia. Do najbardziej zadowolonych należą zatrudnieni w administracji państwowej (56,0 proc.) oraz przedsiębiorstwach z polskim kapitałem (55,3 proc.). W porównaniu z innymi rodzajami organizacji najmniej satysfakcji z zarządzania w sektorze publicznym deklarują pracujący w spółkach skarnu państwa (34,0 proc.), a w prywatnym – pracownicy firm z kapitałem zagranicznym (46,9 proc.). Pod względem wielkości organizacji zadowolenie z kultury zarządzania jest tym mniejsze im więcej osób liczy organizacja. Pod względem płci to kobiety rzadziej udzielają niejednoznacznych odpowiedzi, a przy tym częściej od mężczyzn są zadowolone z traktowania pracowników przez przełożonych.

↘ Infografika 10. **Ocena ogólnego zadowolenia z zarządzania w organizacji (w proc.)**



		Sektor publiczny			Sektor prywatny			
Większe zadowolenie	zdecydowanie zadowolony	17,0	14,2	5,4	14,0	9,0	17,1	13,2
	zadowolony	39,0	34,0	28,6	41,3	37,9	34,1	38,4
Zadowolenie		Administracja państwowa	Instytucja publiczna	Spółka Skarbu Państwa	Firma z kapitałem polskim	Firma z kapitałem zagranicznym	Firma z kapitałem mieszanym	Ogółem
Mniejsze zadowolenie	niezadowolony	19,0	15,1	28,6	11,5	16,6	7,3	14,6
	zdecydowanie niezadowolony	3,0	6,6	10,7	4,0	8,3	0	5,1

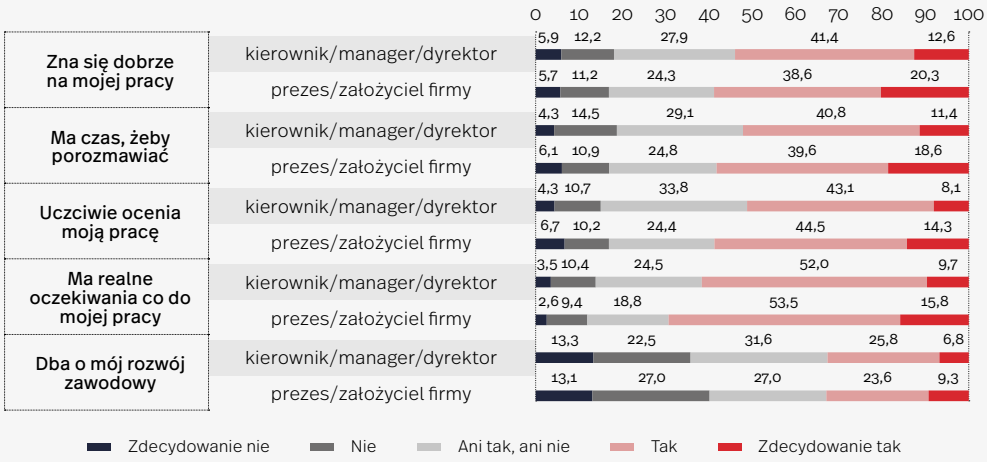
Źródło: jak w infografice 2.

Umiejętności lidera

W ocenie badanych czas na rozmowę częściej znajduje właściciel firmy lub prezes organizacji (58,2 proc.) niż manager czy dyrektor (52,1 proc.). Realne oczekiwania dotyczące wykonywanej pracy oraz uczciwość jej oceny także częściej wyrażają pracownicy bezpośrednio podlegający właścicielowi firmy od managerów czy dyrektorów (odpowiednio szef: 69,3 proc. i 58,7 proc. wobec managera: 61,6 proc. i 51,2 proc.). Respondenci większy stopień zaznajomienia ze specyfiką ich pracy częściej przypisują szefom (58,8 proc.) niż managerom (54,0 proc.). Natomiast na niekorzyść szefów wskazują częściej deklarowane zaniedbania dotyczące troski o rozwój pracownika – czterech na dziesięciu podległych szefowi negatywnie ocenia troskę o rozwój (40,1 proc.), podczas gdy wśród managerów ten odsetek wynosi 35,8 proc.

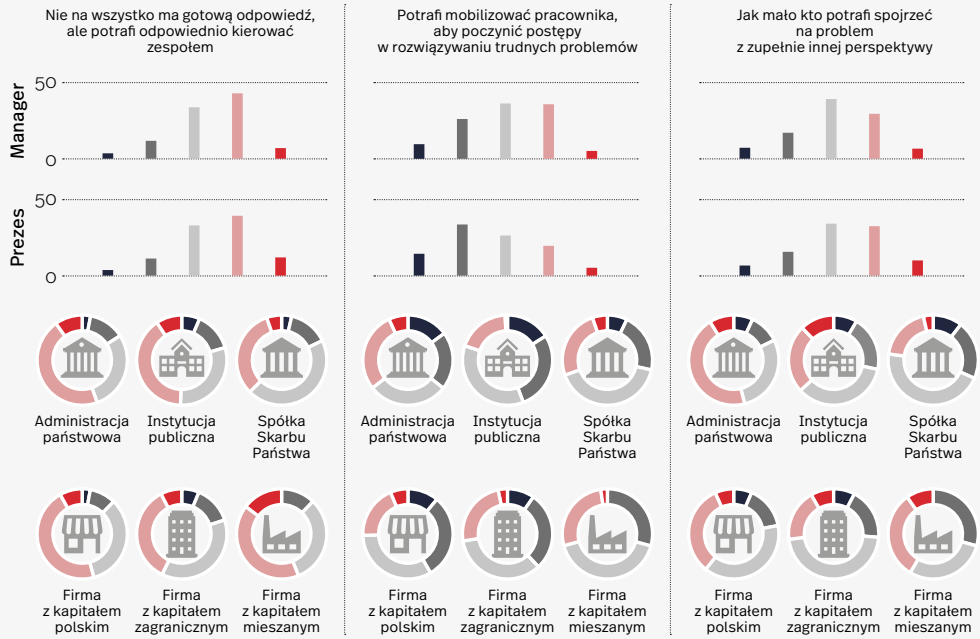
Połowa badanych uważa, że ich lider potrafi kierować zespołem (51,1 proc.). Najczęściej deklarują to pracujący w przedsiębiorstwach z kapitałem mieszanym (56,1 proc.) oraz w administracji rządowej i samorządowej (55,4 proc.). Najgorsze opinie najczęściej wyrażają zatrudnieni w instytucjach publicznych (20,5 proc.) oraz w firmach prywatnych z kapitałem zagranicznym (20,0 proc.). Tylko co czwarty jest zdania, że przełożony potrafi odpowiednio zmobilizować do progresu w sytuacji skomplikowanego problemu (26,7 proc.). Częściej negatywnie o skuteczności mobilizacji wypowiadają się pracownicy, których bezpośrednim przełożonym jest właściciel firmy lub prezes organizacji, niż menedżer czy dyrektor. Jednocześnie pracownicy, których liderem jest prezes, częściej wskazują, że szef posiada zdolność patrzenia na wyzwania z różnych perspektyw (42,9 proc.) niż kierownik (33,3 proc.). Opinie badanych potwierdzają i uzupełniają to, co wynika z innych badań. Kadra menedżerska w Polsce przecenia jakość kultury zarządzania panującej we własnych organizacjach – jest bardzo zadowolona z procedur, atmosfery w pracy, umiejętności słuchania, komunikacji. Jak wynika z badań dominuje jednak konserwatywne zarządzanie i unikanie ryzyka. Brakuje też przywództwa, bo znacznie częściej można się spotkać z postawą „skutecznego menedżera" niż „charyzmatycznego przywódcy". Menedżerowie zazwyczaj przedkładają własne opinie nad zdanie innych, niechętnie też korzystają z inspiracji i podpowiedzi, czy komunikują się z pracownikami (Puls Biznesu i EY, 2019).

↘ Wykres 2. **Charakterystyka lidera na podstawie stwierdzeń w opinii pracowników (w proc.)**



Źródło: jak w wykresie 1.

↘ Infografika 11. **Ocena umiejętności przywódczych managera/kierownika/dyrektora vs szefa/prezesa firmy**



Źródło: jak w infografice 2.

Stereotypy o liderach

Poprosiliśmy badanych o wskazanie przykładów nieprofesjonalnego zachowania liderów, które mogą istotne wpływać na atmosferę w pracy (więcej w rozdziale 6). Korzystniej wypadają szefowie firm i prezesi organizacji niż menedżerowie czy dyrektorzy. Pracownicy podlegający prezesom firmy rzadziej deklarują, że spotkali się z manipulacją czy budowaniem atmosfery za pomocą wywoływania u pracowników poczucia winy. Jednocześnie to pracownicy podlegli menedżerom czy dyrektorom wskazują na trudności w dyskutowaniu, brak wyjaśnień decyzji managementu czy zachowywanie się lidera jak wodza, którego trzeba słuchać, nawet gdy się myli. Do nieprofesjonalnych sytuacji znacznie częściej dochodzi w spółkach Skarbu Państwa niż w pozostałej części sektora publicznego oraz prywatnego.

↘ Wykres 3. **Opinie pracowników na temat stereotypów liderów (proc. odpowiedzi „nigdy”)**

Źródło: jak w wykresie 1.

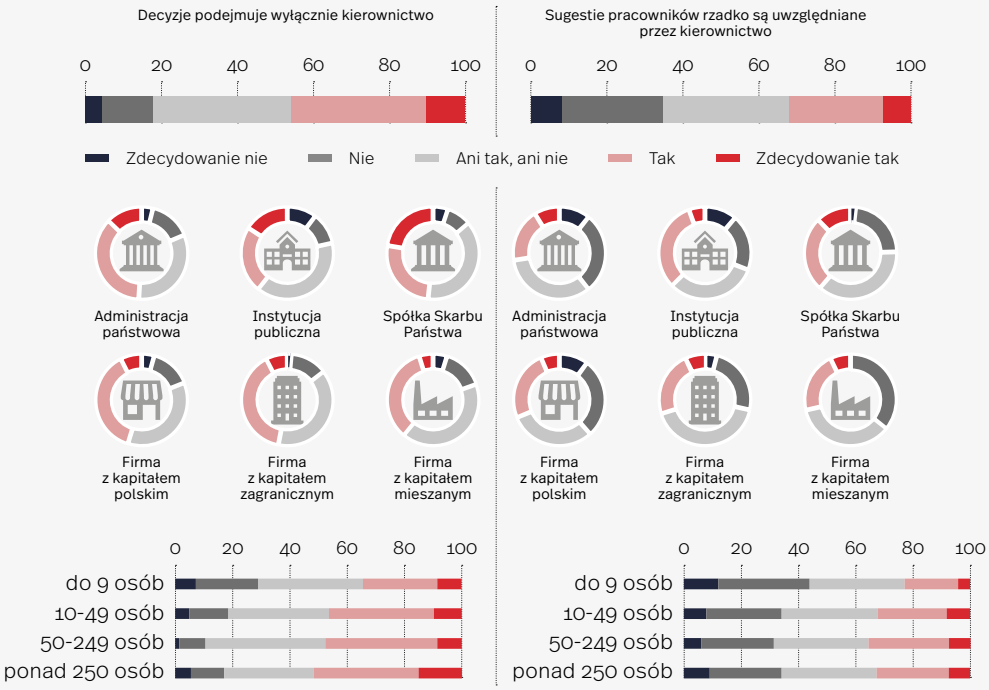
Podejmowanie decyzji i zarządzanie pracą, czyli kiedy praca staje się przykrym obowiązkiem

45,8 proc. pracowników jest zdania, że decyzje w organizacji podejmuje wyłącznie kierownictwo, przeciwnego zdania jest 17,7 proc., przy czym aż 36,5 proc. ma kłopot ze sprecyzowaniem swojej opinii. Im większa liczba osób zatrudnionych w organizacji, tym większa tendencja do centralizacji procesu podejmowania decyzji. Pod względem typu organizacji najczęściej wyłączeni z procesu decyzyjnego są pracujący w administracji państwowej (49,0 proc.) oraz w spółkach Skarbu Państwa (48,3 proc.). Oprócz tego kto ostatecznie podejmuje decyzje ważne jest, na ile sugestie pracowników, a także ich opinia, mają znaczenie dla decydentów. Zaledwie 31,8 proc. badanych może potwierdzić, że ich zdanie ma znaczenie dla przełożonych, gdy nie istnieje prosta odpowiedź jaką decyzję podjąć, by była ona optymalna.

Najczęściej głosu pracowników wysłuchują zarządzający małymi firmami – do 9 pracujących (21,9 proc.), a najrzadziej w liczących od 50 do 249 osób (35,5 proc.). Zdaniem zatrudnionych w administracji państwowej, to właśnie w ich organizacjach jest najwyższy odsetek osób twierdzących, że decydenci cenią sobie zdanie i sugestie pracownika – 39,2 proc. Podobny odsetek stanowią osoby pracujące w przedsiębiorstwach z polskim kapitałem – 38,3 proc.

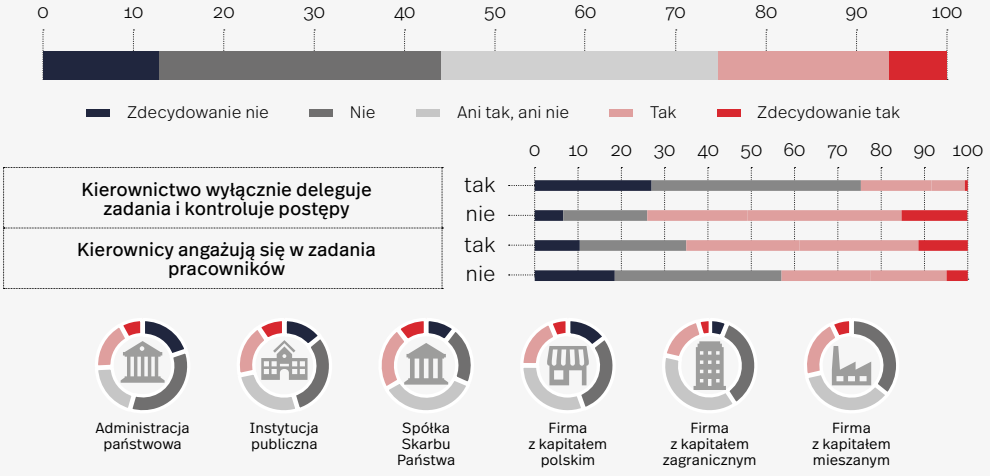
Wśród respondentów co czwarty uważa, że sposób zarządzania powoduje traktowanie zadań w pracy jako przykry obowiązek (25,3 proc.). Gdy uwzględnimy wyłącznie osoby z jasno sprecyzowanym zdaniem, odsetek ten wzrasta do ponad jednej trzeciej (36,5 proc.). Powodów, dla których pracujący tak twierdzą jest wiele. Dwa z istotniejszych dotyczą podejmowania decyzji i roli pracownika w tym procesie. Pomijanie zdania może prowadzić do tego, że pracownik zacznie postrzegać obowiązki zawodowe jako przykry obowiązek. Istnieje silna, pozytywna i istotna statystycznie zależność między stopniem uwzględnienia sugestii pracowników w podejmowaniu decyzji a uznaniem obowiązków zawodowych za przykry obowiązek. Tym gorzej też dla organizacji, jeśli w sposobie zarządzania, oprócz pomijania głosu pracowników, kierownictwo wyłącznie deleguje zadania, zarządza pracą i kontroluje postępy, a przy tym nie jest zainteresowane zaangażowaniem się w pracę szeregowych pracowników.

↘ **Infografika 12.** Rola pracowników w podejmowaniu decyzji (w proc.)



Źródło: jak w infografice 2.

↘ **Infografika 13.** Sposób zarządzania powoduje, że pracę i obowiązki służbowe traktuję jako przykry obowiązek (w proc.)



Źródło: jak w infografice 2.

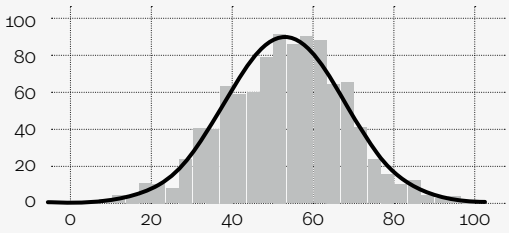
Rozdział 3. Obciążenie pracą

Jedną z najczęściej przywoływanych statystyk opisujących różne rynki pracy jest czas spędzany w pracy. Takie zestawienia przygotowuje np. OECD czy Eurostat. Wyniki badań pozwalają zauważyć, że często to nie długość pracy, a jej intensywność odpowiadają za narastające wyczerpanie, a w skrajnych warunkach za wypalenie zawodowe. Co więcej, wyczerpanie może wpływać na częstsze urazy czy wypadki w pracy, a także na trwałe uszkodzenie zdrowia (Li i in., 2012). Należy jednak pamiętać, że poziom obciążenia pracą w różnym stopniu wpływa na zaangażowanie kadr w firmie, bo może być amortyzowany na poziomie wykorzystania odpowiednich narzędzi lub maszyn, a także w efektywnej współpracy w zespołach.

W naszym badaniu średnia wartość wskaźnika grupowego *obciążenie pracą* wynosi 52,96 p. na 100 możliwych, co oznacza, że podział zadań w zespole nie należy do najgorszego, ale też pozostawia wyraźnie wiele miejsca na poprawę efektywności. Kulturze organizacyjnej w ocenie pracowników towarzyszy znaczące dla nich obciążenie zadaniami. Wpływa to na skalę nadgodzin oraz na stan zdrowia pracowników. Jednocześnie spośród wszystkich wskaźników cząstkowych *obciążenia pracą* badani najlepiej ocenili adekwatność odpowiedzialnych zadań do uznania okazywanego przez szefa. Przy czym sama wartość nie jest szczególnie wysoka, by móc twierdzić, że zaspokaja w tym względzie oczekiwania pracujących.

↘ Infografika 14. **Obciążenie pracą – podsumowanie**

Obciążenie pracą	**52,96**
→ Obowiązki i nadgodziny	54,89
→ Sposoby odciążenia	56,03
→ Zdrowie i *work-life balance*	52,99
→ Odpowiedzialność i uznanie	57,67



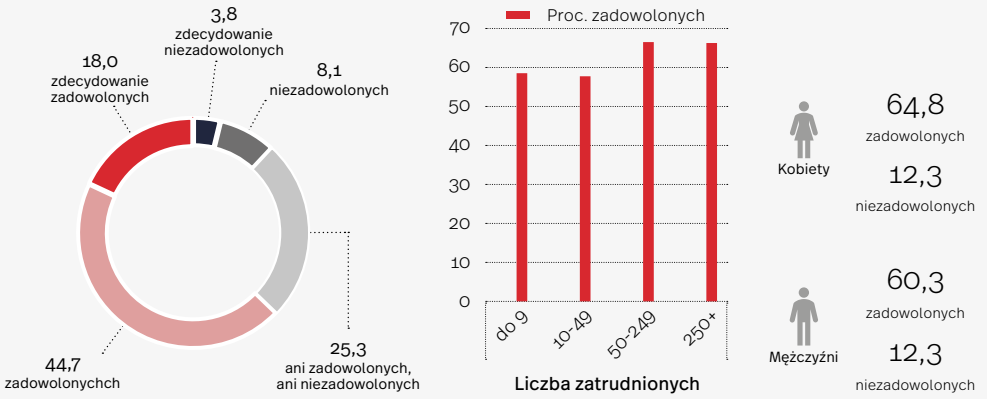
Wskaźnik grupowy *obciążenie pracą* pozwala zmierzyć na ile:

- → pracownicy oceniają obciążenie zadaniami i konieczność brania nadgodzin,
- → pracownicy mogą liczyć na pewne ułatwienia w odciążeniu od pracy,
- → praca wpływa na ich stan zdrowia,
- → pracownicy zyskują uznanie za powierzoną odpowiedzialność – zwłaszcza w oczach przełożonego.

Ogólna ocena równowagi między życiem prywatnym a zawodowym wskazuje, że zatrudnieni statystycznie częściej są skłonni do wyrażania zadowolenia – 62,4 proc. stanowią osoby zadowolone i bardzo zadowolone. Jednocześnie zadowolenia nie podziela co ósmy badany (12,3 proc.), a co czwarty ma mieszane zdanie w tej kwestii (25,3 proc.).

Najwięcej pozytywnych opinii prezentują pracownicy zatrudnieni w sektorze publicznym z wyłączeniem spółek Skarbu Państwa, gdzie odsetek zadowolonych jest najniższy (51,8 proc.). W sektorze prywatnym to w przedsiębiorstwach z polskim kapitałem badani najczęściej wyrażają zadowolenie z równowagi między życiem prywatnym i zawodowym (63,6 proc.), a najrzadziej opinię tę podzielają w firmach z kapitałem mieszanym (56,1 proc.). Pod względem wielkości organizacji zadowolenie z balansu między pracą a czasem wolnym częściej deklarują zatrudnieni w dużych organizacjach – wśród tych liczących 50-249 pracowników odsetek wynosi 66,7 proc., powyżej 250 – 66,5 proc. Dla porównania w przedsiębiorstwach liczących 10-49 zatrudnionych – 57,9 proc., a do 9 osób – 58,7 proc. Kobiety rzadziej udzielają niejednoznacznych odpowiedzi, a przy tym częściej od mężczyzn są zadowolone z równowagi między życiem prywatnym a zawodowym.

↘ **Infografika 15. Ocena zadowolenia z równowagi między życiem prywatnym a zawodowym (w proc.)**



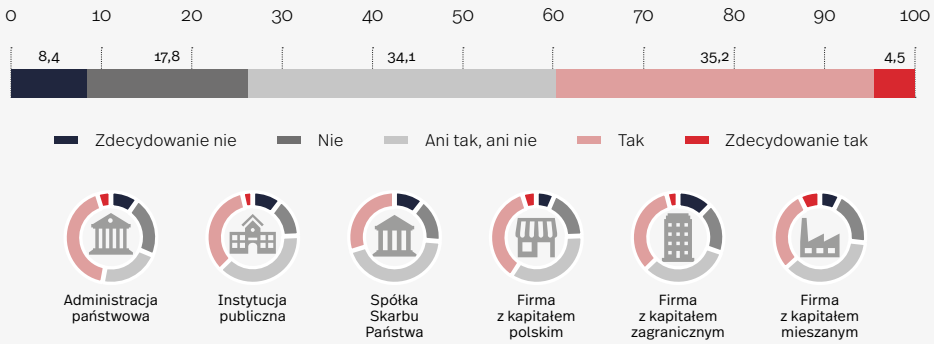
		Sektor publiczny			Sektor prywatny			
Większe zadowolenie	zdecydowanie zadowolony	22,8	21,5	16,1	17,6	16,0	12,2	18,0
	zadowolony	44,6	43,0	35,7	46,0	45,1	43,9	44,7
Zadowolenie		Administracja państwowa	Instytucja publiczna	Spółka Skarbu Państwa	Firma z kapitałem polskim	Firma z kapitałem zagranicznym	Firma z kapitałem mieszanym	Ogółem
Mniejsze zadowolenie	niezadowolony	6,9	4,7	16,1	9,0	3,5	14,6	8,1
	zdecydowanie niezadowolony	1,0	7,5	1,8	3,8	4,2	2,4	3,8

Źródło: jak w infografice 2.

Obowiązki i zadania

Czterech na dziesięciu pracujących deklaruje zadowolenie z obciążenia zadaniami (39,7 proc.), ale jednocześnie co czwarty ma zdanie przeciwne (26,2 proc.). Z kolei co trzeci jest trochę niezadowolony, a trochę zadowolonych jest 34,1 proc. Do pracowników najczęściej wyrażających niezadowolenie z obciążeń obowiązkami służbowymi należą zatrudnieni w administracji publicznej (31,4 proc.) oraz przedsiębiorstwach z kapitałem zagranicznym (30,3 proc.). Jednak w przypadku tych pierwszych w porównaniu do innych typów organizacji odsetek zadowolonych jest najwyższy (47,1 proc.).

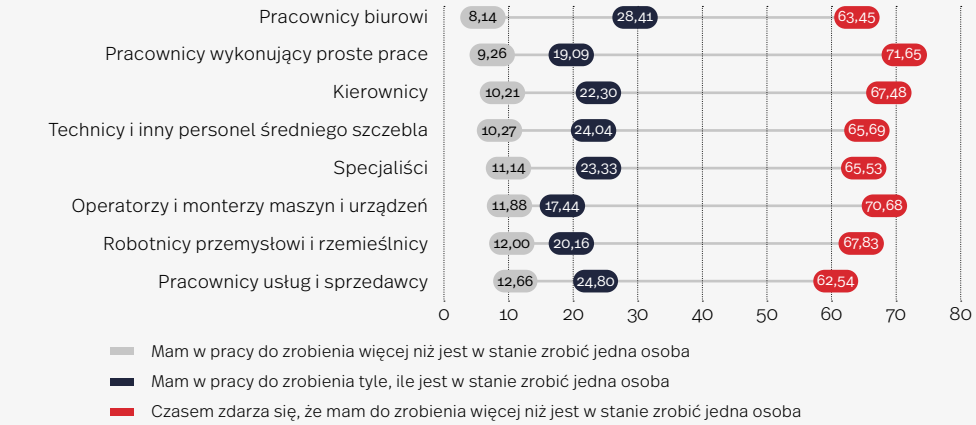
Infografika 16. Ocena zadowolenia z obciążenia zadaniami (proc.)



Źródło: jak w infografice 2.

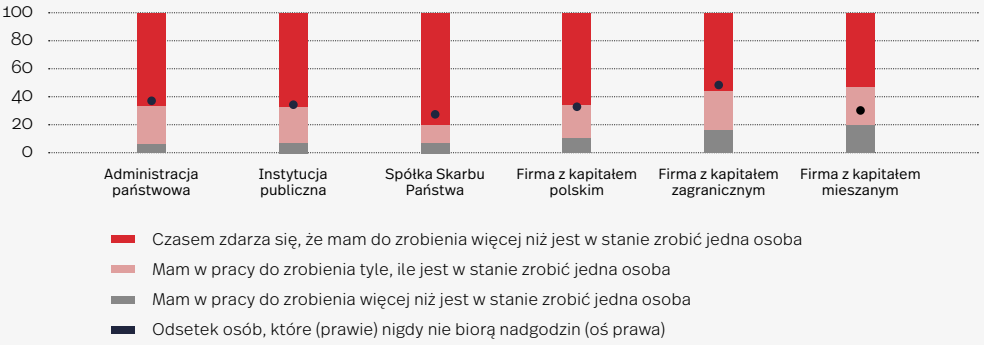
Co dziesiąty pracownik uważa, że ma zdecydowanie zbyt wiele obowiązków jak na jedną osobę (10,7 proc.), dwie trzecie twierdzi, że ma od czasu do czasu nieco więcej pracy niż zazwyczaj (65,6 proc.). Za adekwatnością obowiązków, które odpowiadają możliwości ich wykonania przez jedną osoby opowiada się 23,7 proc. Najbardziej obciążeni obowiązkami są pracownicy usług i sprzedawcy (12,7 proc.), a także robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy (12,0 proc.). Najrzadziej tego zdania są pracownicy biurowi (8,4 proc.) i wykonujący proste prace (9,3 proc.). Pod względem typu organizacji to firmy prywatne z kapitałem częściowo polskim a częściowo zagranicznym najbardziej obciążają zadaniami swoich pracowników (20,4 proc.). Jednocześnie w tych przedsiębiorstwach pracownicy najrzadziej deklarują, że nigdy lub prawie nigdy nie brali nadgodzin (30,5 proc.). Drugim rodzajem organizacji, w których pracujący deklarują najczęściej nadmierne obciążenie obowiązkami służbowymi jest administracja państwowa. Pracownicy tam zatrudnieni najczęściej jednak deklarują, że nigdy lub prawie nigdy nie brali nadgodzin (48,7 proc.). Wśród ogółu co trzeci badany nigdy lub prawie nigdy nie bierze nadgodzin (35,1 proc.). Najczęściej są to osoby mające wykształcenie wyższe (40,6 proc.), a najrzadziej zasadnicze zawodowe (26,9 proc.); częściej kobiety (39,3 proc.) niż mężczyźni (31,5 proc.).

↘ Wykres 4. Adekwatność liczby powierzonych obowiązków wg grup zawodów (w proc.)



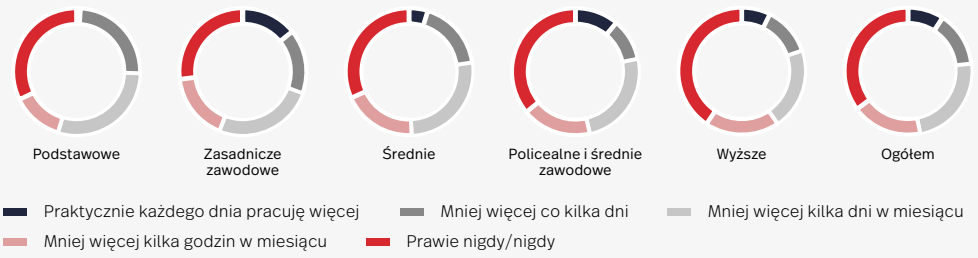
Źródło: jak w wykresie 1.

↘ Wykres 5. Adekwatność liczby powierzonych obowiązków wg typu organizacji wobec liczby nadgodzin (w proc.)



Źródło: jak w wykresie 1.

↘ Wykres 6. Nadgodziny według poziomu wykształcenia (w proc.)



Źródło: jak w wykresie 1.

Obowiązki i zadania

Obciążenie pracą to często konsekwencja nieodpowiedniego delegowania zadań. Analizując odpowiedzi pracujących można wykazać, że jeśli przyczyna nadmiernych obowiązków leży gdzie indziej, organizacje mogą wykorzystać pewne sposoby na przynajmniej częściowe odciążenie pracowników. Mowa tu o pracy zdalnej, elastycznym czasie pracy i bliskości dojazdów. Blisko połowa respondentów wyraża niezadowolenie z pracy zdalnej (45,5 proc.), co czwarty jest trochę niezadowolony a trochę zadowolony (26,6 proc.), zaś jedynie 29,1 proc. ocenia możliwości pracy zdalnej jako zadowalające. Częściej opinie zadowolonych spotkamy w sektorze prywatnym, zwłaszcza wśród pracowników przedsiębiorstw z kapitałem częściowo krajowym, a częściowo zagranicznym. W sektorze publicznym najgorzej możliwości pracy zdalnej oceniają zatrudnieni w spółkach Skarbu Państwa (49,1 proc.), ale w budżetówce odsetek niezadowolonych także należy do bardzo wysokich (48,1 proc.).

Zazwyczaj firmy umożliwiające pracę zdalną oferują także dostosowanie godzin pracy do własnego rytmu dnia. Na podstawie opinii badanych można wykazać istotnie statystyczny i dość silny związek między pracą z dowolnego miejsca (tzw. *home office*) a elastycznym czasem pracy. W przypadku wielu pracowników charakter obowiązków służbowych nie pozwala na elastyczny czas pracy, ale dla części zatrudnionych problemem jest zwyczajnie kultura zarządzania – niskie zaufanie i strach pracodawcy z tytułu utraty kontroli. Niemal co drugi pracownik jest zadowolony z możliwości elastycznego czasu pracy (49,8 proc.), na brak zadowolenia wskazuje co czwarty pracujący (25,8 proc.) i również co czwarty ma mieszane odczucia (24,4 proc.). Wśród trzech rodzajów ułatwień pogodzenia obowiązków zawodowych z życiem prywatnym, to właśnie ocena elastycznego czasu pracy najsilniej pozostaje związana z oceną obciążeń zadaniami. Można się spodziewać, że odchodząc od sztywnego czasu pracy, firmy zyskają nie tylko rzadziej deklarowane nadmierne obciążenie obowiązkami, ale także większe zaangażowanie pracowników w pracę – tam gdzie elastyczność oceniana jest wysoko, wyższe są także oceny zaangażowania w pracę. Bliskość dojazdów do pracy jest wymiarem ogólnie pozytywnie ocenianym – 53,9 proc. zadowolonych. W sektorze publicznym największy odsetek pozytywnych deklaracji obejmuje pracowników administracji państwowej (67,7 proc.), zaś w sektorze prywatnym najlepiej czas dojazdu oceniają zatrudnieni w firmach z kapitałem polskim (66,1 proc.).

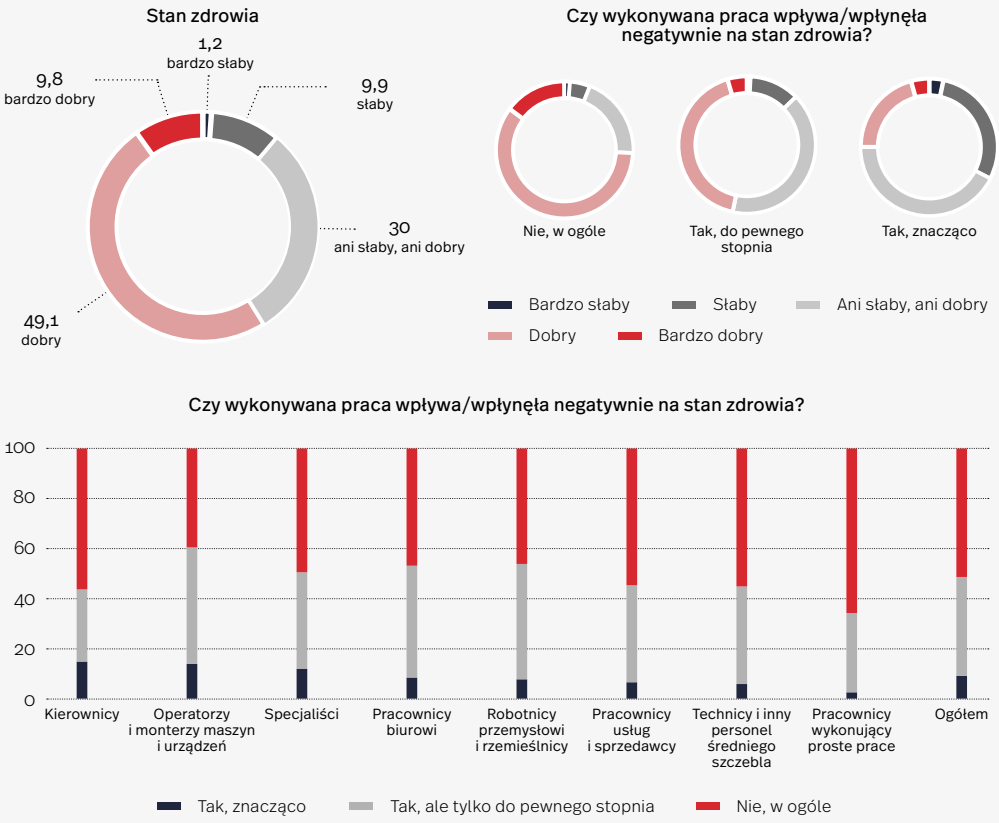
↘ Infografika 17. Ocena sposobów częściowego odciążenia pracą (w proc.)

Źródło: jak w infografice 2.

Wpływ pracy na zdrowie

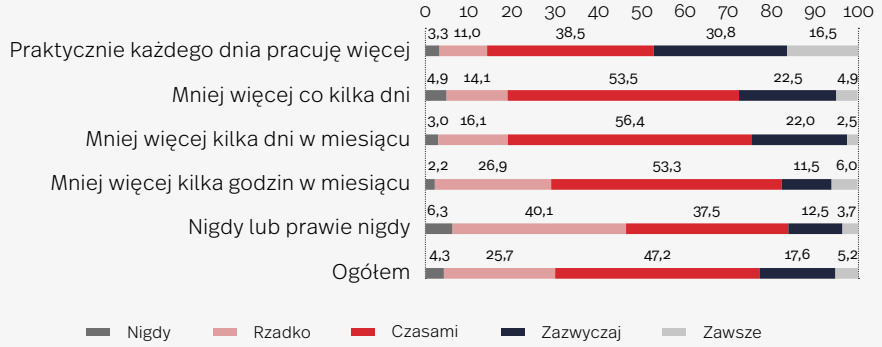
Żadne ułatwienia w wykonywaniu pracy nie pomogą, jeśli pracownik ma zbyt dużo obowiązków. Ich nadmiar – jak nietrudno się domyślić – istotnie wpływa na stan zdrowia, podobnie jak niedostosowane warunki pracy i zagrażające zdrowiu środowisko w miejscu zatrudnienia. Liczba obowiązków i często wiążące się z nimi nadgodziny nie pozostają bez wpływu na podejście do pracy. Z opinii badanych jasno wynika, że przy częstszych nadgodzinach wzrasta prawdopodobieństwo zdenerwowania czy konfliktu. Im częściej to zjawisko się pojawia, tym bardziej spada efektywność w pracy – twierdzą respondenci. Pod względem zdrowia 58,9 proc. badanych deklaruje, że ich zdrowie jest w co najmniej dobrym stanie, praca jednak może istotnie pogorszyć ten stan. Wśród osób, u których wykonywana praca w żadnym stopniu nie wpłynęła na stan zdrowia, odsetek cieszących się co najmniej dobrym zdrowiem wynosi 74,3 proc. Dla kontrastu, u osób u których praca znacząco wpłynęła na stan zdrowia, odsetek ten spada do 25 proc.

↘ Infografika 18. **Ocena stanu zdrowia i wpływu pracy na nie (proc.)**



Źródło: jak w infografice 2.

↘ Wykres 7. **Jak często pracownik czuje się nerwowy, zdenerwowany lub spięty z powodu pracy po godzinach? (w proc.)**



Źródło: jak w wykresie 1.

Najczęstsze reperkusje zdrowotne

Zapytaliśmy osoby, których zdrowie ucierpiało z powodu pracy, o rodzaj negatywnego oddziaływania. Wśród najczęściej pojawiających się chorób wskazywano zaburzenia psychiczne na tle nerwowym, depresje, stany lękowe pogorszenie nastroju i problemy ze snem. Badani wymieniali także nerwobóle, bóle kręgosłupa, pleców i karku, którym często też towarzyszyły bóle mięśni, stawów i kości. Respondenci rzadziej wskazywali na obniżoną odporność, częstszą podatność na choroby oraz poczucie chronicznego zmęczenia. Pojawiły się także wskazania dotyczące pogorszenia wzroku, nieprawidłowego ciśnienia i krążenia oraz zaburzeń układu pokarmowego.

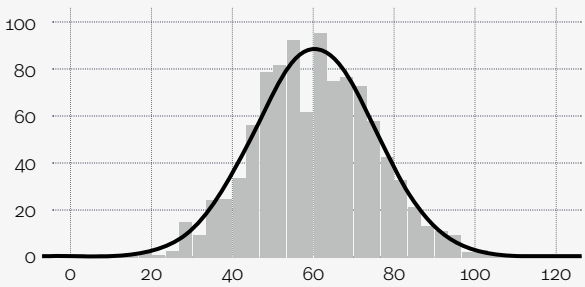
Rozdział 4. Relacje pracownicze

Kultura organizacyjna jest obecna nie tylko w organizacji jako całości, można ją dostrzec także na poziomie zespołów, departamentów czy nawet grup projektowych. Do jej kluczowych aspektów należy zaliczyć zbiór norm społecznych i systemów wartości, które wyznaczają sposób funkcjonowania jednostek w organizacji (Penc, 1994). Dlaczego jest tak istotna? Bo odgrywa ważną rolę w procesie zarządzania i wpływa na realizację celów przedsiębiorstwa, a także poszczególnych komórek czy nawet jednostek. Dlatego warto ją analizować nie tylko na poziome makro, ale również z perspektywy mikro i wpływu na relacje wewnątrz firmy.

Średni poziom wskaźnika grupowego *relacje pracownicze* wyniósł 60,32 p. na 100 możliwych, co oznacza że przeciętny poziom atmosfery w relacjach między pracownikami nie stwarza przestrzeni do budowania bardzo silnych więzi. Do mniejszości należą pracujący, którzy deklarują pewnego rodzaju odstawanie od zespołu. Rzadziej pozytywne opinie ogółu można otrzymać na temat zaufania i możliwości polegania na kolegach i koleżankach w razie potrzeby. Sytuacja przedstawia się podobnie wobec oceny zachowania pracowników – część pracujących wskazuje na donosy, czy niezdrową rywalizację o uznanie szefa. Ponadto zatrudnieni nisko oceniają wymianę informacji w organizacji.

↘ Infografika 19. **Relacje pracownicze – podsumowanie**

Relacje pracownicze	**60,32**
→ Pasowania do zespołu	72,64
→ Zaufanie i wsparcie	60,09
→ Zachowanie pracowników	60,67
→ Wymiana informacji	47,88



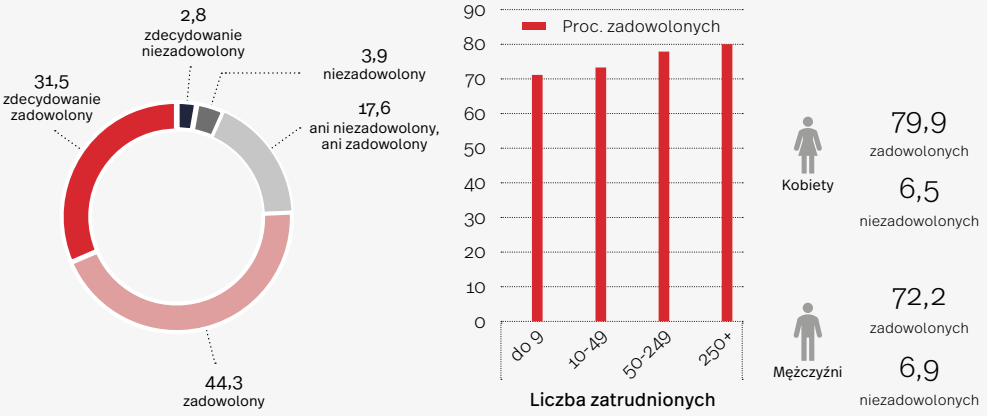
Wskaźnik grupowy *relacje pracownicze* pozwala zmierzyć na ile:

- → pracownicy czują, że pasują do zespołu,
- → pracownicy mogą liczyć na wsparcie kolegów i koleżanek oraz na ile mogą im ufać,
- → w miejscu pracy dostrzega się negatywne zachowania między pracownikami,
- → pracownicy oceniają przejrzystość informacji i jakość komunikacji.

Ogólna ocena relacji między pracownikami wskazuje, że trzy czwarte zatrudnionych wyraża zadowolenie z relacji z pracownikami w pracy (75,7 proc.), co piętnasty jest niezadowolony (6,8 proc.), a 17,6 proc. ma mieszane odczucia. Najczęściej na relacje pracownicze narzekają pracujący w spółkach Skarbu Państwa (19,3 proc.), a najrzadziej – w instytucjach publicznych (1,9 proc.) oraz firmach prywatnych z kapitałem mieszanym (2,4 proc.).

Pod względem wielkości organizacji deklarowane zadowolenie z relacji pracowniczych jest tym wyższe, im liczniejsza jest organizacja. W organizacjach do 9 osób odsetek zadowolonych wynosi 71,7 proc., a dla tych powyżej 250 – 80,0 proc. Pod względem płci to kobiety rzadziej udzielają niejednoznacznych odpowiedzi, a przy tym częściej od mężczyzn są zadowolone z atmosfery jaka panuje między pracownikami.

↘ Infografika 20. **Ocena zadowolenia z relacji pracowniczych (w proc.)**



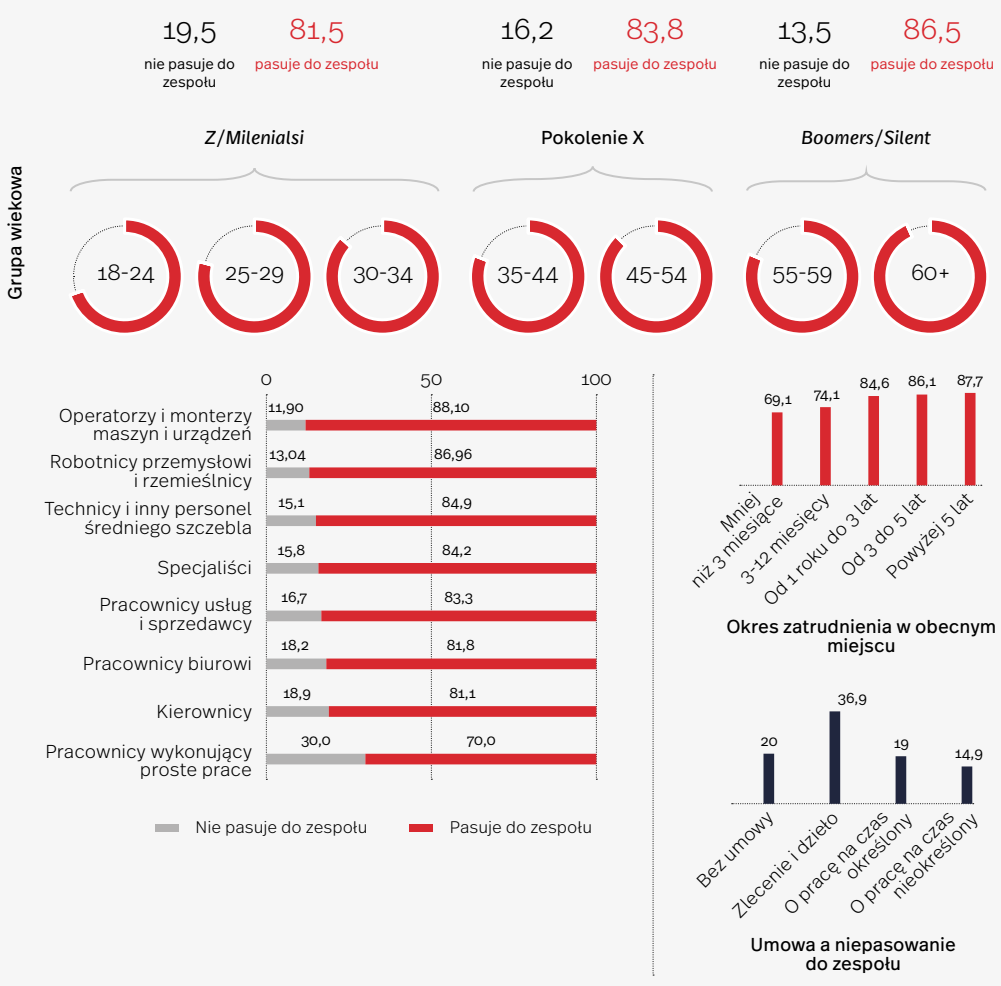
		Sektor publiczny			Sektor prywatny			
Większe zadowolenie	zdecydowanie zadowolony	31,4	29,9	24,6	33,0	33,1	31,7	31,5
	zadowolony	36,3	43,9	35,1	44,9	47,6	51,2	44,2
Zadowolenie		Administracja państwowa	Instytucja publiczna	Spółka Skarbu Państwa	Firma z kapitałem polskim	Firma z kapitałem zagranicznym	Firma z kapitałem mieszanym	Ogółem
Mniejsze zadowolenie	niezadowolony	4,9	1,9	7,0	4,2	3,4	2,4	3,9
	zdecydowanie niezadowolony	2,9	0	12,3	2,7	2,1	0	2,8

Źródło: jak w infografice 2.

Rozmowy nie dla wszystkich

Pod względem deklarowanego pasowania do zespołu, który ma także związek z częstością rozmów, odsetek pracujących, którzy uważają że pasują do zespołu sięga 83,2 proc. Im dłuższy staż pracy, tym odsetek deklarujących poczucie przynależności jest większe. Pod względem grup zawodowych najczęściej niepasowanie do zespołu i rzadkie rozmowy wyrażają pracownicy wykonujący proste prace (30,0 proc.), ale także kierownicy (19,0 proc.) i pracownicy biurowi (18,2 proc.). Najczęściej zgranie z zespołem deklarują operatorzy i monterzy maszyn (88,1 proc.) oraz robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy (87,0 proc.).

↘ **Infografika 21.** Ocena pasowania do zespołu (w proc.)



Źródło: jak w infografice 2.

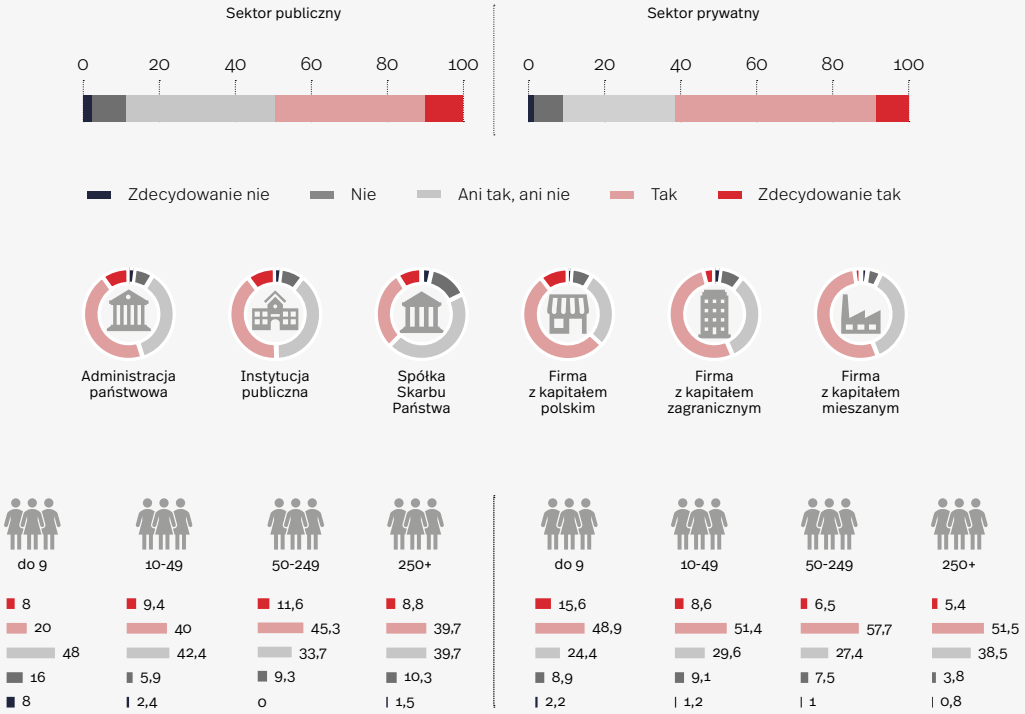
Efektywność zależy od relacji

Między relacjami pracowniczymi a możliwością liczenia na współpracowników istnieje zależność istotna statystycznie. Poziom zaufania w organizacjach przekłada się na poziom integracji, a niski poziom integracji, to z kolei także niskie deklarowane zaangażowanie w wykonywanie obowiązków służbowych. Brak zaufania w pracy deklaruje co czwarty pracujący (26,4 proc.), co trzeci ani tak, ani nie (33, 2 proc.), zaś 40,3 proc. twierdzi, że współpracownikom można ufać. Najczęściej to pokolenie X wskazuje, że trudno o zaufanie (28,1 proc.). Pod względem wykształcenia to osoby po szkołach policealnych oraz ci, którzy ukończyli średnie szkoły zawodowe mają najwyższy odsetek wskazań, że trudno ufać współpracownikom. Pod względem grup zawodowych najczęściej brak zaufania deklarują operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń (49,5 proc.) oraz pracownicy biurowi (34,6 proc.). Jeśli kolega zobowiązuje się do wykonania prośby, to na realizację złożonej obietnicy może liczyć ponad połowa badanych (58,1 proc.). Przy czym znacznie częściej ma to miejsce w sektorze prywatnym (61,4 proc.) niż publicznym, gdzie ten odsetek jest o 12 p.p. niższy (49,4 proc.). Częściej ze złożonej obietnicy wywiązują się pracujący w dużych przedsiębiorstwach.

↘ **Infografika 22. Czy można ufać kolegom z pracy? (w proc.)**

Źródło: jak w infografice 2.

↘ Infografika 23. **Jeśli kolega zobowiązuje się albo składa obietnicę, to wiem, że mogę na to liczyć (w proc.)**

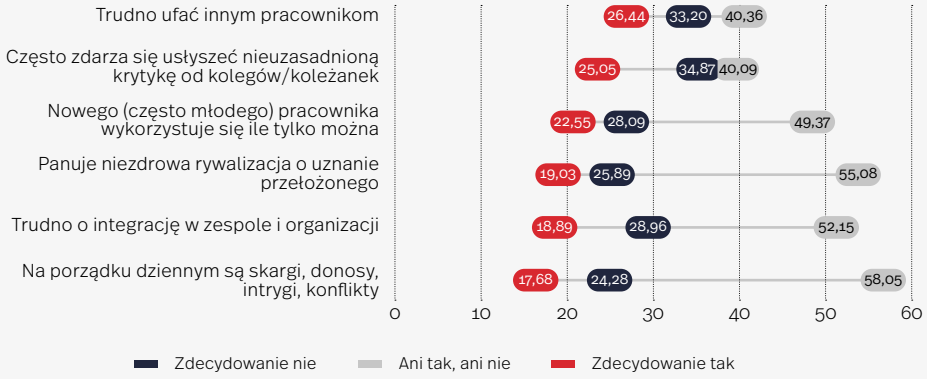


Źródło: jak w infografice 2.

Kiedy organizacja traci przez złe zachowanie pracownika?

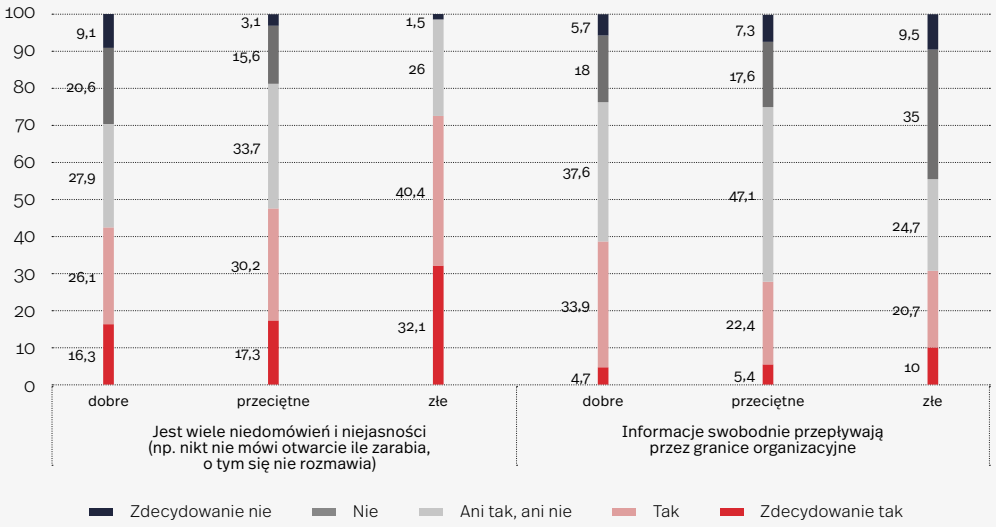
Niski poziom deklarowanego zaufania wśród pracowników jest istotnie statystycznie związany z niskim poziomem wskazań integracji zespołu. Obu zjawiskom towarzyszy sytuacja nieuzasadnionego krytykowania pracy kolegi, a co gorsza, może prowadzić nawet do permanentnego konfliktu oraz do skarg, donosów i intryg na porządku dziennym. Dodatkowo sytuacja niskiej integracji, wysokiej nieufności, budowania konfliktów wśród pracowników, zwiększa prawdopodobieństwo rywalizacji o uznanie przełożonego. Ma to miejsce zwłaszcza w organizacjach, w których szanse na awans są niewielkie. Ponadto typ relacji między pracownikami decyduje o poziomie przepływu informacji wewnątrz organizacji. Ma to znaczenie dla działania organizacji, ponieważ brak pełnej wiedzy, mimo że jest ona dostępna, może prowadzić do podjęcia nieoptymalnych decyzji.

↘ Infografika 24. **Niekorzystne dla organizacji zachowania i zjawiska w relacjach między pracownikami (w proc.)**



Źródło: jak w infografice 2.

↘ Wykres 8. **Relacje między pracownikami a atmosfera w pracy (w proc.)**



Źródło: jak w wykresie 1.

Rozdział 5. Możliwości rozwoju

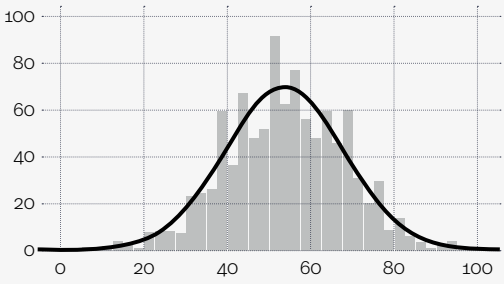
Podobnie jak niemożliwe jest pozyskanie najlepszych specjalistów, jeśli nie stworzy się im warunków do rozwoju, tak też bez odpowiednich warunków niełatwo zatrzymać dobrych pracownik w organizacji. W obu przypadkach umiejętne zarządzanie możliwościami rozwoju jest procesem (re)formowania oferty dostosowanej do zróżnicowanych potrzeb i oczekiwań pracowników. Jest to proces, który w zasadzie nigdy nie dojrzewa – nieustannie towarzyszy rozwojowi talentów w organizacji, ale też może – co gorsza – ten rozwój hamować.

Z jednej strony brak szans na rozwój jakiego oczekiwałby kandydat już na wejściu, może skreślić daną organizację przez przypisanie jej do grupy nieposiadającej odpowiednio zarządzanego programu rozwoju. Z drugiej strony, pracownik zatrudniony przez jakiś czas nie dostrzegając w strategiach zarządzania rozwojem celnych modyfikacji i odpowiednio szybkiego korygowania warunków, rozważy jaką strategię zastosować wobec pracodawcy. W konsekwencji organizacja albo zyska dzięki właściwemu zarządzaniu rozwojem, o czym będzie świadczyć poziom zaangażowania w pracę, albo przez nieudolność straci – na braku zaangażowania albo z tytułu ewentualnego odejścia pracownika.

Średni poziom wskaźnika grupowego *możliwości rozwoju* wyniósł 53,66 p. na 100 możliwych, co oznacza, że zdaniem pracujących w Polsce, miejsca pracy, które oferują i zapewniają organizacje działające na rodzimym rynku nie zapewniają szans na rozwój w takim stopniu, jakiego oczekiwaliby zatrudnieni. Przeważająca większość, gdyby mogła podjąć ponowną decyzje o wyborze profilu kształcenia, jest przekonana, że dokonałaby innego wyboru.

↘ Infografika 25. **Możliwości rozwoju – podsumowanie**

Możliwości rozwoju	**53,66**
→ Samoocena osiągnięć zawodowych	47,53
→ Wykorzystywanie kwalifikacji	59,08
→ Ścieżka awansu i zasady premiowania	48,50
→ Wspieranie rozwoju i kariery	59,54

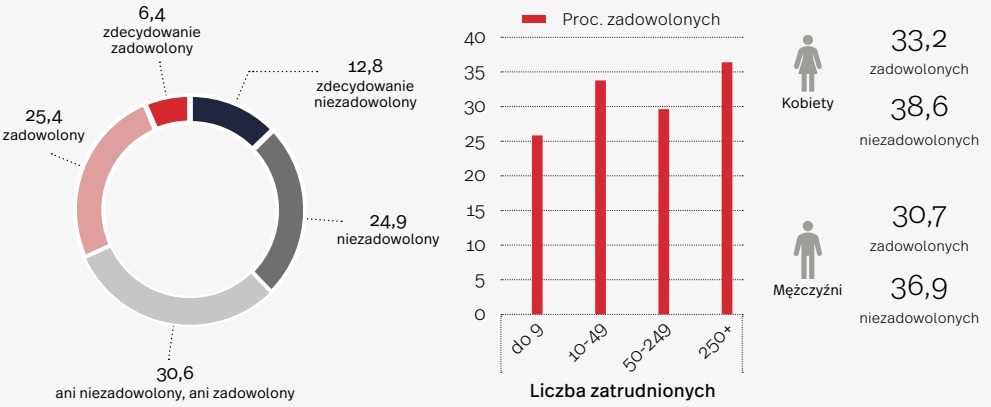


Wskaźnik grupowy *możliwości rozwoju* pozwala zmierzyć na ile:

- → wspiera pracowników w osiąganiu sukcesów zawodowych,
- → wykorzystuje potencjał pracowników – ich kwalifikacje, wiedzę i umiejętności,
- → zapewnia jasne ścieżki awansu i zasady przyznawania premii,
- → dba o rozwój zawodowy i kariery zatrudnionych.

Blisko co ósmy zatrudniony jest zdecydowanie niezadowolony z możliwości rozwoju zawodowego w swojej organizacji (12,8 proc.). Dla kontrastu, odsetek zdecydowanie zadowolonych jest dwukrotnie mniejszy (6,4 proc.). Co czwarty badany to pracownik albo zadowolony (25,4 proc.), albo niezadowolony (24,9 proc.). Pozostałe 30,6 proc. nie posiada sprecyzowanego zdania o możliwościach rozwoju w swojej organizacji. Wśród osób posiadających klarowną opinię, najczęściej zadowoleniem z możliwości rozwoju zawodowego cieszą się pracujący w organizacjach zatrudniających co najmniej 250 pracowników (56,2 proc.), najsłabiej wypadają najmniejsze przedsiębiorstwa (37,9 proc.). Pracodawcą, o którym pracownicy mają najlepsze zdanie w zakresie możliwości rozwoju zawodowego są firmy z kapitałem mieszanym (58,3 proc.) oraz instytucje sektora publicznego, np. szkoły, sądy czy szpitale (57,6 proc.). Najsłabiej możliwości rozwoju oceniają pracownicy firm z wyłącznie polskim kapitałem (40,4 proc.) i spółki Skarbu Państwa (43,5 proc.).

↘ Infografika 26. **Ocena zadowolenia z możliwości rozwoju zawodowego (w proc.)**



		Sektor publiczny			Sektor prywatny			
Większe zadowolenie	zdecydowanie zadowolony	6,9	11,2	0	6,9	2,1	9,5	6,4
	zadowolony	34,7	29,0	27,3	21,9	28,5	23,8	25,4
Zadowolenie		Administracja państwowa	Instytucja publiczna	Spółka Skarbu Państwa	Firma z kapitałem polskim	Firma z kapitałem zagranicznym	Firma z kapitałem mieszanym	Ogółem
Mniejsze zadowolenie	niezadowolony	19,8	19,6	21,8	28,4	22,2	16,7	24,7
	zdecydowanie niezadowolony	14,9	10,3	14,5	14,0	9,7	9,5	12,9

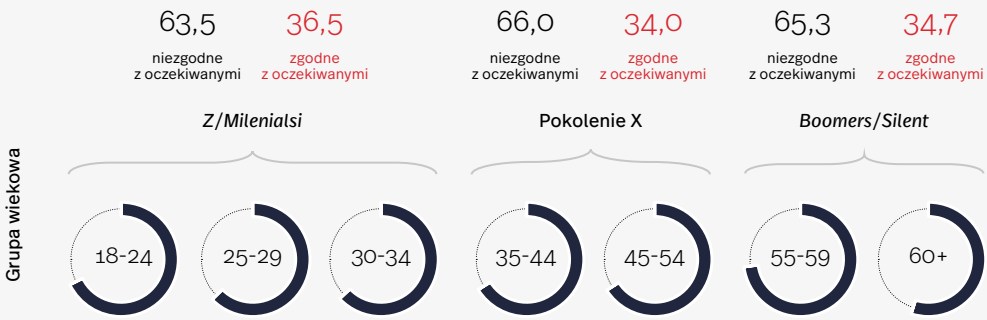
Źródło: jak w infografice 2.

Oczekiwania wobec osiągnięć zawodowych a rzeczywistość

Tylko co trzeci badany uznaje dotychczasowe osiągnięcia zawodowe za zgodne z oczekiwanymi (33,8 proc.). Tym samym dwie trzecie pracujących nie zaspokaja aspiracji nawet na przewidywanym dla siebie poziomie (z analizy wyłączono deklarowane „powyżej oczekiwań" ze względu na zbyt małą liczbę obserwacji). Nieznacznie częściej do tej opinii przychylają się kobiety (35,8 proc.) niż mężczyźni (32,2 proc). Między grupami wiekowymi największa przepaść między oczekiwaniami a rzeczywistością dotyczy osób w wieku 55-59, wśród których blisko trzy czwarte (72,9 proc.) uważa dotychczasowe osiągnięcia za niezgodne z oczekiwanymi. Za seniorami drugą grupą są najmłodsi pracujący (67,7 proc.) – z ich perspektywy być może na rynku pracy istnieją mechanizmy hamujące możliwość pełnego wykorzystania potencjału. Najrzadziej krytyczne opinie wyrażają natomiast emeryci albo bliscy przejścia na emeryturę, choć i tak wśród nich ponad połowa po wielu latach pracy spodziewała się więcej osiągnięć zawodowych (54,9 proc.).

Różnice występują także wśród grup zawodowych. Ponad połowa kierowników przychyla się do opinii, że ich dotychczasowe osiągnięcia są zbieżne z oczekiwaniami (57,3 proc), tego samego zdania jest czterech na dziesięciu specjalistów (41,0 proc.) oraz techników (39,9 proc.). Jednocześnie najrzadziej, bo tylko co ósmy pracownik wykonujący proste prace może powiedzieć to samo (12,5 proc.). Wysoką niezgodność oczekiwań ze stanem faktycznym deklarują także pracownicy usług i sprzedawcy (20,5 proc.) oraz pracownicy biurowi (26,5 proc.). Co ważne, długość zatrudnienia w organizacji działa na korzyść posiadania bardziej pozytywnej opinii. Statystycznie im dłuższy staż zatrudnienia pracownika w organizacji, tym większe prawdopodobieństwo oceny własnych osiągnięć jako co najmniej zgodnych z oczekiwanymi, zwłaszcza, jeśli badany jest zatrudniony na umowę o pracę na czas nieokreślony – odsetek niezgodności wynosi 35,5 proc., podczas gdy na czas określony czy zlecenie i dzieło przekracza ponad 80 proc. Ujawnia to, że umowa o pracę na czas nieokreślony – pozostając ważnym elementem na mierzalnej liście oczekiwań – jest w powszechnej opinii pewnym minimalnym progiem do uznania osiągnięć zawodowych za co najmniej zgodne z oczekiwanymi.

↘ Infografika 27. **Ocena dotychczasowych osiągnięć zawodowych ze względu na wiek, grupę zawodową i staż pracy (w proc.)**



Źródło: jak w infografice 2.

Staż pracy, wiek, przynależność do grupy zawodowej, rodzaj umowy to ważniejsze czynniki obiektywnie mierzalne wpływające istotnie na subiektywną ocenę zadowolenia z osiągnięć zawodowych. Analizowanie samooceny ze względu na wielkość przedsiębiorstwa czy typy instytucji stanowi wyzwanie. Do ich trafnej oceny potrzebowalibyśmy bowiem pełnej historii zawodowej pracownika, sięgającej w większości przypadków okresu dłuższego niż uwzględniony w badaniu staż pracy w ostatniej chronologicznie organizacji. Jeśli zechcemy porównywać sposoby różnicowania opinii organizacji o poziomie zadowolenia z dotychczasowych osiągnięć, baza danych musiałaby zawierać pełen (albo prawie pełen) szereg czasowy o historii zawodowej pracujących. W efekcie możliwe byłoby prześledzenie wzorców tranzycji z jednego typu organizacji do drugiej i wyłonienie pewnych wzorców, przy założeniu, że takie wzorce przejść występują i istotnie różnicują formułowanie samooceny osiągnięć zawodowych przez pracujących.

Mimo ograniczeń w dostępie do danych możemy porównać rodzaj instytucji sprawdzając czy istnieją różnice w ocenach w zależności od długości pracy w obecnym miejscu zatrudnienia, przyjmując za punkt odniesienia dla istniejących różnic okres poniżej i powyżej trzech lat stażu pracy w organizacji, w której zatrudniony był pracownik w dniu realizacji badania.

Gdzie znaleźć największe możliwości dla rozwoju zawodowego?

Wśród ogółu pracujących o stażu w organizacji do 3 lat, 28,4 proc. ocenia swoje dotychczasowe osiągnięcia zawodowe jako zgodne z oczekiwaniami, przeciwnego zdania jest blisko trzech na czterech (71,6 proc.). Najczęściej usatysfakcjonowani są zatrudnieni w administracji publicznej (52,5 proc.), a najrzadziej pracujący w spółkach Skarbu Państwa (18,2 proc.). Zarówno w sektorze publicznym, jak i prywatnym, ocena dotychczasowych osiągnięć zawodowych wzrasta wraz z długością stażu w organizacji – średni wzrost wynosi 13,2 p.p. Wyjątek stanowi administracja publiczna, gdzie u zatrudnionych powyżej trzech lat ocena dotychczasowych możliwości spada średnio o 13,9 p.p. do poziomu 38,6 proc. Wynik ten pozostaje jednak wyższy od oceny pracujących w firmach z kapitałem mieszanym – wzrost z 25,0 proc. do 26,3 proc. Jednocześnie największy przyrost samooceny możliwości zawodowych dostrzegają zatrudnieni w spółkach Skarbu Państwa i pozostałych firmach w całości lub w części państwowych – wzrost z 18,2 proc. do 40,0 proc.

↘ **Infografika 28. Zadowolenie z możliwości zawodowych ze względu na staż pracy w danym rodzaju organizacji (w proc.)**

Możliwości	staż w obecnym miejscu pracy	Sektor publiczny: Administracja państwowa	Sektor publiczny: Instytucja publiczna	Sektor publiczny: Spółka Skarbu Państwa	Sektor prywatny: Firma z kapitałem polskim	Sektor prywatny: Firma z kapitałem zagranicznym	Sektor prywatny: Firma z kapitałem mieszanym	Ogółem
Zgodne z oczekiwanymi	powyżej 3 lat	38,6	44,7	40,0	43,4	40,0	26,3	41,6
Zgodne z oczekiwanymi	do 3 lat	52,5	28,3	18,2	24,6	32,4	25,0	28,4
Niezgodne z oczekiwanymi	do 3 lat	47,5	71,7	81,8	75,4	67,6	75,0	71,6
Niezgodne z oczekiwanymi	powyżej 3 lat	61,4	55,3	60,0	56,6	60,0	73,7	58,4

Źródło: jak w infografice 2.

Ile dla kariery zawodowej jest warte doradztwo edukacyjne?

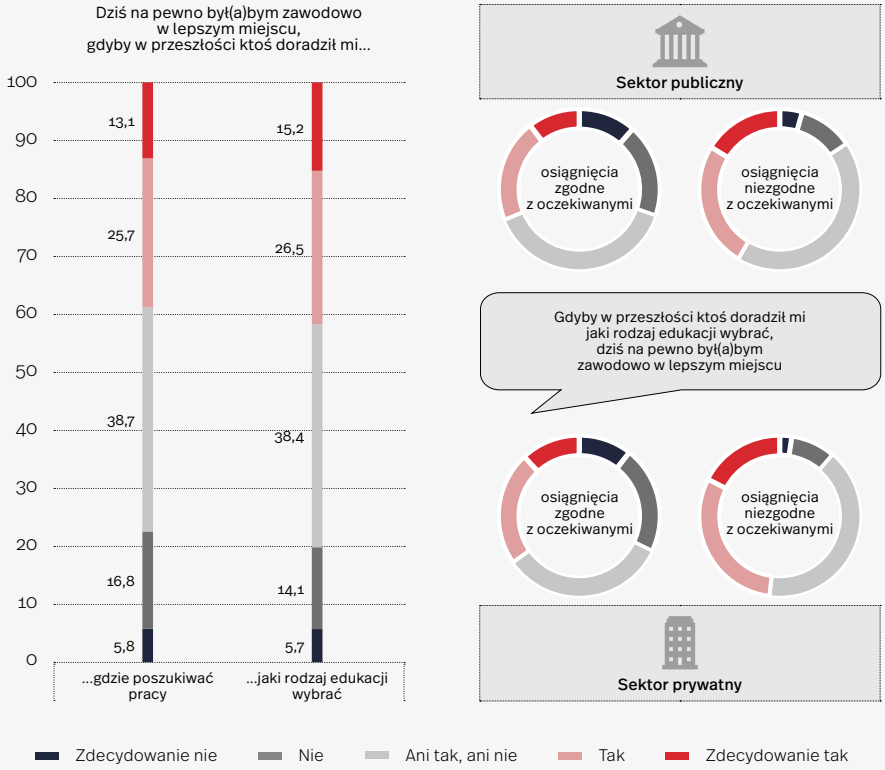
Drugim kompromisem w próbie uwzględnienia czynników długoterminowych, które mogły zadecydować o obecnym usytuowaniu i poziomie zaspokojonych aspiracji jest przyjęcie uproszczonego założenia, że w przeszłości część pracujących miała większe możliwości dostępu do doradztwa edukacyjnego w obszarze poszukiwania zatrudnienia. W tym celu zapytaliśmy badanych czy uważają, że byliby w lepszym miejscu, gdyby w przeszłości doradzono im jaki rodzaj edukacji wybrać. Zdanie to podziela czterech na dziesięciu badanych (41,7 proc.), przy czym ponad jednej trzeciej trudno jest klarownie opowiedzieć się za lub przeciw (38,4 proc.).

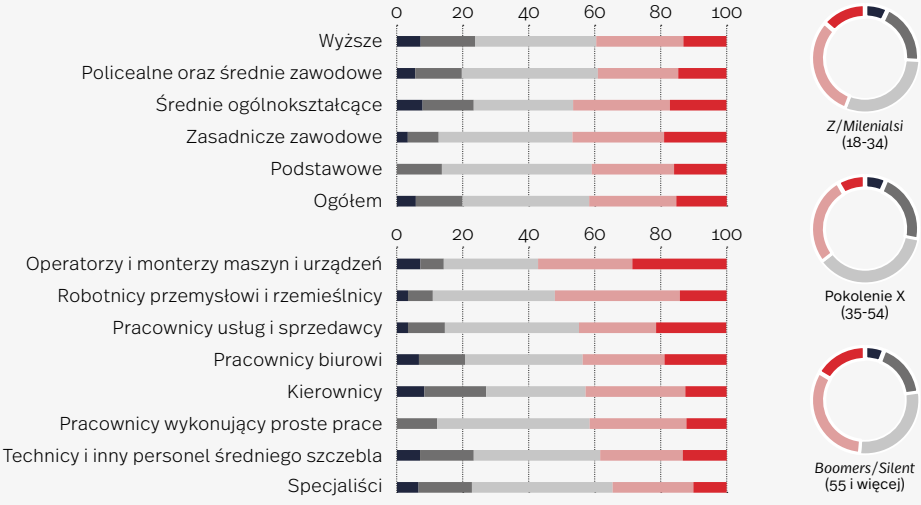
Porównując odsetki deklaracji pod względem poziomu wykształcenia badanych, najczęściej przekonanie co do niewykorzystanych szans na lepsze usytuowanie wyrażają pracujący z odebraną edukacją na poziomie zasadniczym zawodowym (46,70 proc.) oraz średnim ogólnym (46,50 proc.). W grupach grup zawodowych – najwięcej, bo ponad połowa operatorów i monterów maszyn i urządzeń (57,2 proc.) oraz robotników przemysłowych i rzemieślniczych (52,1 proc.) jest przekonana, że to brak wiedzy jaki profil edukacji wybrać dla siebie, by dziś żyło się lepiej, przesądził o aktualnym usytuowaniu na rynku pracy. Dla kontrastu, najrzadziej podobną opinię podzielają specjaliści, wśród których jednak jedna trzecia twierdzi, że mogłaby liczyć dziś na lepsze, gdyby w przeszłości doradzono im jaki rodzaj edukacji wybrać (34,5 proc.).

Wśród deklarujących osiągnięcia niezgodne z oczekiwanymi częściej wyższy wpływ deficytu doradztwa w przeszłości na obecną ocenę osiągnięć wskazują zatrudnieni w prywatnych firmach (48,1 proc), niż na państwowych posadach (41,5 proc.). Wśród oceniających osiągnięcia jako zgodne z oczekiwanymi zatrudnieni w sektorze publicznym mają mniej klarowną opinię na temat znaczenia przeszłego doradztwa edukacyjnego, które mogłoby dziś zapewnić im lepsze usytuowanie w życiu zawodowym. Wśród pracujących w sektorze prywatnym odsetek ten wynosi 33,1 proc., a w publicznym jest o 5,4 p.p. wyższy. Jednocześnie, mimo że badani oceniają swoje osiągnięcia jako co najmniej zgodne z oczekiwaniami, to jednak dla 31,2 proc. pracujących w sektorze publicznym i 34,8 proc. w prywatnym, gdyby w przeszłości ktoś im doradził jaki rodzaj edukacji wybrać, to dziś z pewnością byliby zawodowo w lepszym miejscu. Przeciwnego zdania jest odpowiednio 30,3 proc. i 32,2 proc.

Zauważyliśmy różnice ocen wpływu doradztwa na karierę zawodową między pokoleniami jednak nie są one szczególnie duże. Najmłodsze pokolenie, czyli osoby dorosłe do 34. roku życia najczęściej deklarują, że gdyby w przeszłości doradzono im profil edukacji, to dziś ich sytuacja zawodowa byłaby zdecydowanie lepsza (24,0 proc.). Wraz z wiekiem spada akceptacja tej opinii. Wśród pokolenia X 18,8 proc. jest tego zdania, a wśród należących do pokolenia *boomers i silent* już tylko 14,7 proc. Jednocześnie oba starsze pokolenia dostrzegają deficyt doradztwa w zakresie edukacji – X 43,6 proc., *boomers i silent* 43,5 proc. wobec 38 proc. odsetka deklaracji pokolenia *Z* i *milenialsów*.

↘ Infografika 29. Ocena znaczenia doradztwa edukacyjnego w przeszłości wg sektora gospodarki, poziomu wykształcenia, grup zawodowych i pokoleń (w proc.)



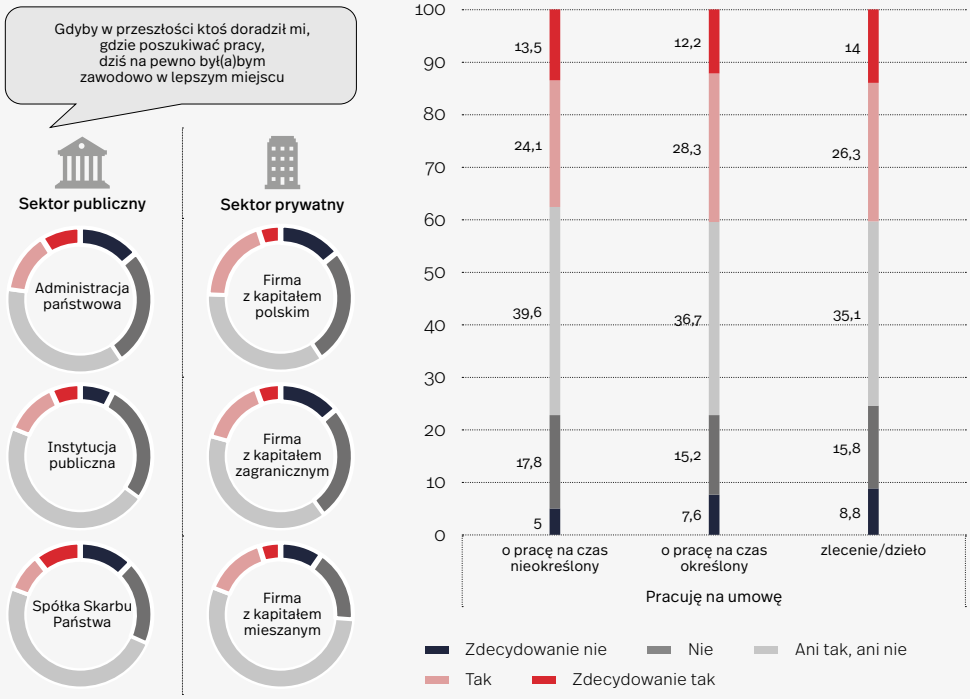


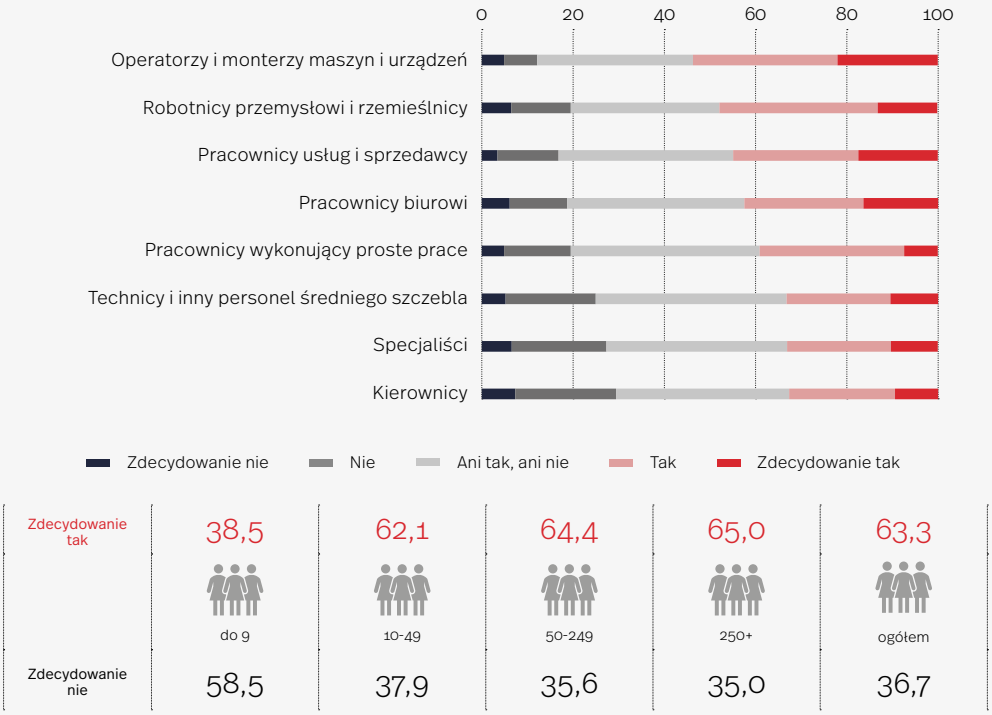
Źródło: jak w infografice 2.

Ile dla kariery zawodowej jest warte doradztwo w zakresie znalezienia miejsca pracy?

Oprócz doświadczenia deficytu doradztwa edukacyjnego i jego skutków na ocenę obecnej sytuacji zawodowej, zapytaliśmy także o wpływ na samoocenę możliwości zawodowych przeszłych doświadczeń doradztwa w poszukiwaniu pracy. Gdyby w przeszłości ktoś doradził badanym, gdzie poszukiwać pracy, to teraz byliby w lepszym miejscu – tak twierdzi 38,8 proc., przeciwnego zdania jest 22,5 proc., a 38,7 proc. nie ma zdania. Porównując oceny pracujących między sektorem publicznym i prywatnym trudno wykazać znaczące różnice. Najbardziej krytycznie o obecnym miejscu pracy wypowiadają się pracujący w prywatnej firmie z polskim kapitałem (24,4 proc.) oraz pracujący w centralnej lub samorządowej administracji państwowej (22,8 proc.), najmniej zaś zatrudnieni w firmach prywatnych z kapitałem mieszanym (19,1 proc.) oraz w spółkach Skarbu Państwa (19,3 proc.). Większe różnice można zauważyć w przypadku deklaracji dotyczących wpływu doradztwa na poszukiwanie pracy w zależności od wielkości organizacji, w której obecnie pracujący jest zatrudniony. Wyłączając nieprecyzyjne odpowiedzi (ani tak, ani nie) na podstawie opinii badanych można wnioskować, że im większa organizacja, tym częściej można spotkać się z opinią: „gdyby w przeszłości ktoś doradził mi gdzie poszukiwać pracy, dziś na pewno był(a)bym zawodowo w lepszym miejscu".

↘ Infografika 30. Ocena znaczenia doradztwa pracy wg sektora gospodarki, grup zawodowych i wielkości organizacji (w proc.)



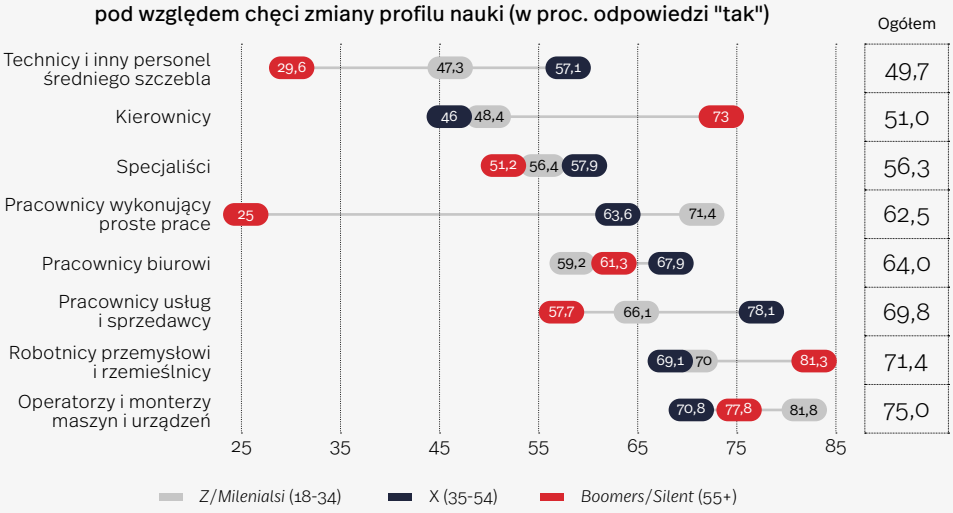


Źródło: jak w infografice 2.

Cofnąć czas

Opinie dotyczące oceny korzyści z profilu nauki jaką odebrali pracujący są wyraźnie zróżnicowane między pokoleniami. 6 na 10 pracujących zmieniłoby profil nauki, gdyby mogło cofnąć czas (60,4 proc.). Najczęściej drugiej szansy chcieliby pracujący z pokolenia *X*, czyli osoby w wieku 35-54 lat (62,8 proc.), rzadziej *Z* i *milenialsi* (58,7 proc.), a najmniej rozczarowani własnymi decyzjami są należący do pokoleń *boomers i silent*, czyli osoby powyżej 54 lat (56,2 proc.). Różnice pokoleniowe ujawniają się także, gdy uwzględnimy grupy zawodowe. To co dla najstarszych wiekiem wydaje się odpowiednie do zmiany, dla młodszych niekoniecznie. Wśród osób z pokolenia 55+, które obecnie wykonują proste prace, jedynie co czwarty, gdyby miał możliwość powrotu do przeszłości, zmieniłby profil nauki. Wśród pokolenia X (35-54 lat) deklaruje tak blisko dwie trzecie (63,6 proc.), a jeszcze więcej wśród najmłodszych pracowników do 34 lat (71,4 proc.). Różnica blisko 30 p.p. dotyczy kierowników oraz techników i pozostałego personelu średniego szczebla. Stosunkowo niewielkie różnice obejmują następujące grupy zawodowe: specjaliści, pracownicy biurowi, operatorzy maszyn i urządzeń oraz robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy.

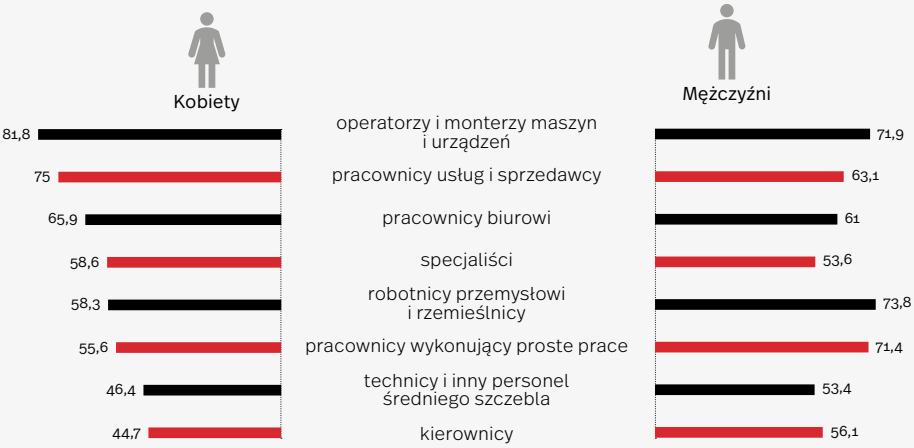
↘ **Wykres 9.** **Porównanie opinii pokoleń wśród danej grupy zawodowej pod względem chęci zmiany profilu nauki (w proc. odpowiedzi "tak")**



Źródło: jak w wykresie 1.

Różnice między grupami zawodowymi ujawniają się jeszcze wyraźniej, gdy uwzględnimy opinie kobiet i mężczyzn. Chęć cofnięcia czasu, aby zmienić profil kształcenia, częściej deklarują kobiety, gdy ich profesja jest związana z montażem maszyn i urządzeń, usługami i sprzedażą, pracą w biurze oraz gdy są specjalistkami. Z kolei wyższy odsetek mężczyzn względem kobiet dotyczy robotników przemysłowych i rzemieślniczych, pracowników wykonujących proste prace, techników i pozostałego personelu średniego szczebla a także kierowników.

↘ **Wykres 10.** **Gdyby mógł/mogła się Pan(i) cofnąć w czasie, to czy zmienił(a)by Pan(i) profil nauki?**



Źródło: jak w wykresie 1.

Mit pracy w zawodzie

Porównując odsetki stopnia zgodności profilu kształcenia z obejmowanym stanowiskiem do przeprowadzonego niespełna trzy lata temu badania (Work Service, 2017) – kiedy proporcje te wynosiły odpowiednio 48,7 proc., 10,0 proc. i 41,3 proc. – rysuje się wyraźny wzrost udziału częściowego pokrywania się nauki z zajmowanym stanowiskiem, kosztem odpływu wysokiej zgodności edukacji z zatrudnieniem. Trend ten potwierdza, że praca w zawodzie często jest po prostu mitem.

47,9 proc. zatrudnionych jest zdania, że ich stanowisko pracy nie pokrywa się z profilem kształcenia, odebrana nauka częściowo pokrywa się dla 29,5 proc. badanych, zaś w wyuczonym zawodzie pracuje 22,5 proc. Z deklaracji pracujących jasno wynika, że im luźniejszy związek łączy profil wykształcenia z zajmowanym stanowiskiem, tym częściej badani chcieliby cofnąć czas, aby zmienić podjęte w przeszłości decyzje edukacyjne. I tak wśród pracujących, których stanowisko nie pokrywa się z wykształceniem, 60 proc. uważa, że gdyby miało możliwość podjęcia decyzji raz jeszcze, to zmieniłoby profil edukacji. Dla zatrudnionych, u których praca i wykształcenie pokrywają się częściowo, decyzję o zmianie profilu nauki gotowych byłoby podjąć 59 proc. Z kolei wśród badanych pracujących w zawodzie odsetek ten wynosi 41,6 proc.

↘ **Wykres 11. Chęć zmiany profilu kształcenia ze względu na stopień pokrywania się stanowiska z profilem wykształcenia (w proc.)**

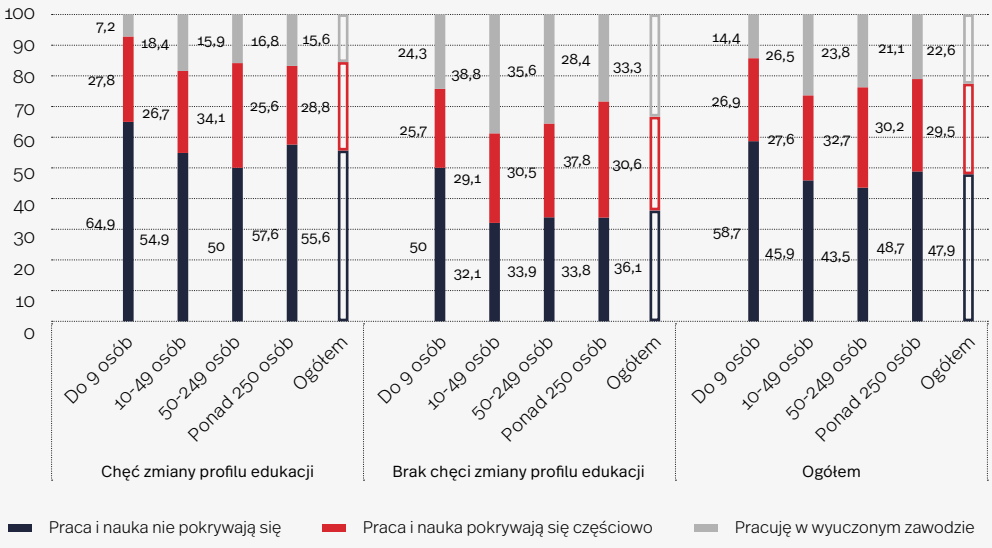
Źródło: jak w wykresie 1.

↘ Infografika 31. Chęć zmiany profilu kształcenia ze względu na zatrudnienie w organizacji danego rodzaju (w proc.)

		Sektor publiczny			Sektor prywatny			
Chęć zmiany profilu nauki	pracuję w zawodzie	14,3	32,3	9,7	15,6	12,6	3,4	15,8
	częściowo pokrywa się	44,6	32,3	41,9	26,3	20,0	41,4	29,3
	nie pokrywa się	41,1	35,5	48,4	58,1	67,4	55,2	54,9
	Nauka i praca	Administracja państwowa	Instytucja publiczna	Spółka Skarbu Państwa	Firma z kapitałem polskim	Firma z kapitałem zagranicznym	Firma z kapitałem mieszanym	Ogółem
Brak chęci zmiany profilu nauki	nie pokrywa się	20,0	20,0	46,2	37,9	44,0	58,3	35,7
	częściowo pokrywa się	31,1	31,1	26,9	32,0	28,0	25,0	30,7
	pracuję w zawodzie	48,9	48,9	26,9	30,1	28,0	16,7	33,6

Źródło: jak w infografice 2.

↘ Wykres 12. Zgodność nauki i pracy ze względu na liczbę zatrudnionych w organizacji (w proc.)

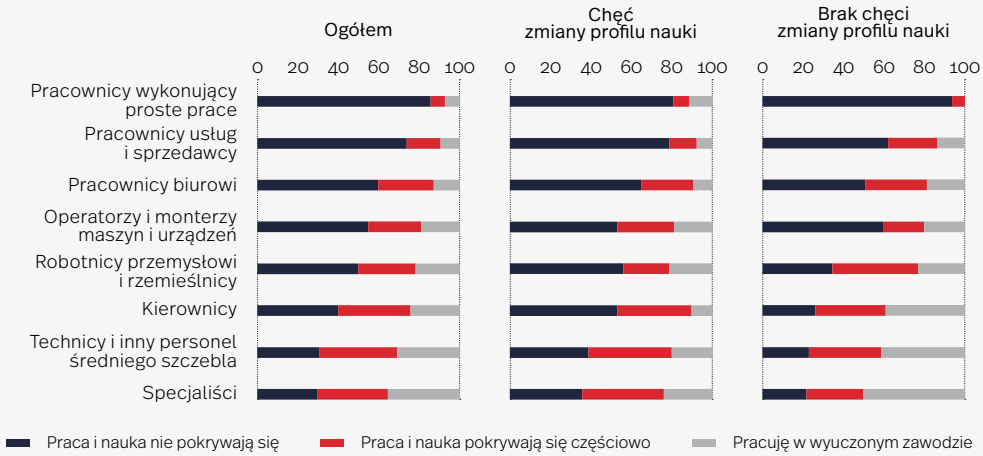


Źródło: jak w wykresie 1.

↘ **Wykres 13.** Zgodność nauki i pracy ze względu na poziom wykształcenia oraz chęć zmiany profilu nauki (w proc.)

Źródło: jak w wykresie 1.

↘ **Wykres 14.** Zgodność nauki i pracy ze względu na grupę zawodową oraz chęć zmiany profilu nauki (w proc.)



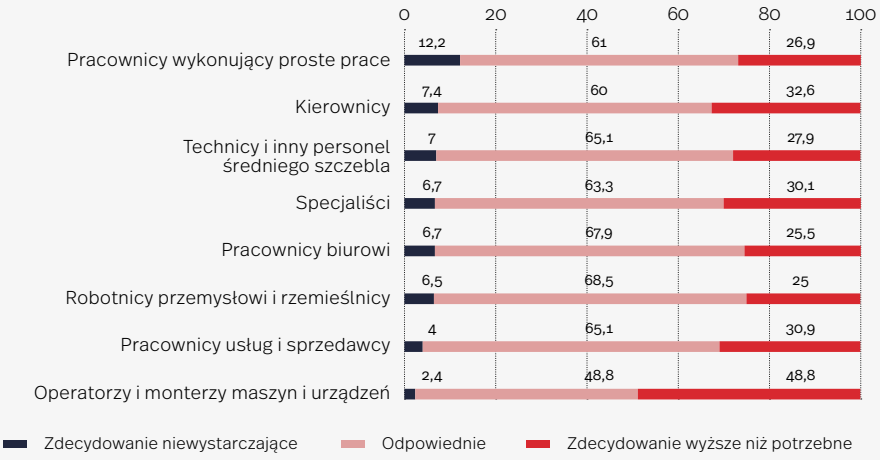
Źródło: jak w wykresie 1.

Kto jest najbardziej narażony na niewykorzystywanie potencjału?

Poziom kwalifikacji potrzebny do wykonywania codziennych obowiązków dla blisko dwóch trzecich pracujących pozostaje odpowiedni (64,1 proc.), co dwudziesty uważa, że jest niewystarczający (6,5 proc.), zaś blisko 30 proc. twierdzi, że posiada kwalifikacje wyższe niż potrzebne (29,4 proc.). Na niewykorzystywanie kwalifikacji najczęściej – blisko połowa – narażeni są operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń (48,8 proc.). Jest to jednocześnie grupa, w której

najrzadziej stawiane są zadania trudniejsze niż posiadane kwalifikacje (2,4 proc.). Najwyższe dopasowanie wykorzystania kwalifikacji znajdziemy wśród robotników przemysłowych i rzemieślniczych (68,5 proc.) oraz pracowników biurowych (67, 9 proc.). Dla kontrastu, pracownicy wykonujący proste prace (12,2 proc.), a także kierownicy (7,4 proc.), to z kolei grupy zawodowe, którym częściej stawiane są zadania przekraczające kwalifikacje, które posiadają pracownicy.

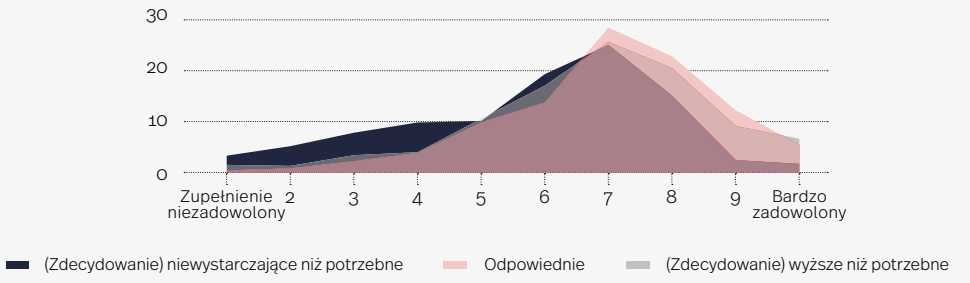
↘ Wykres 15. Ocena kwalifikacji potrzebnych do wykonywania obowiązków według grup zawodowych (w proc.)



Źródło: jak w wykresie 1.

Wykorzystywanie w miejscu pracy kwalifikacji ma wpływ na zatrudnionych i ich ogólne zadowolenie z pracy. Najlepiej wypada ocena miejsca pracy, jeśli kwalifikacje odpowiadają obowiązkom. Jeśli posiadane kwalifikacje są wyższe niż potrzebne, to średnia ocen spada, choć najgorzej miejsce pracy oceniają ci, którym stawiane zadania przewyższają posiadane kwalifikacje.

↘ Wykres 16. Wykorzystywanie posiadanych kwalifikacji a ogólne zadowolenie z pracy (w proc.)



Źródło: jak w wykresie 1.

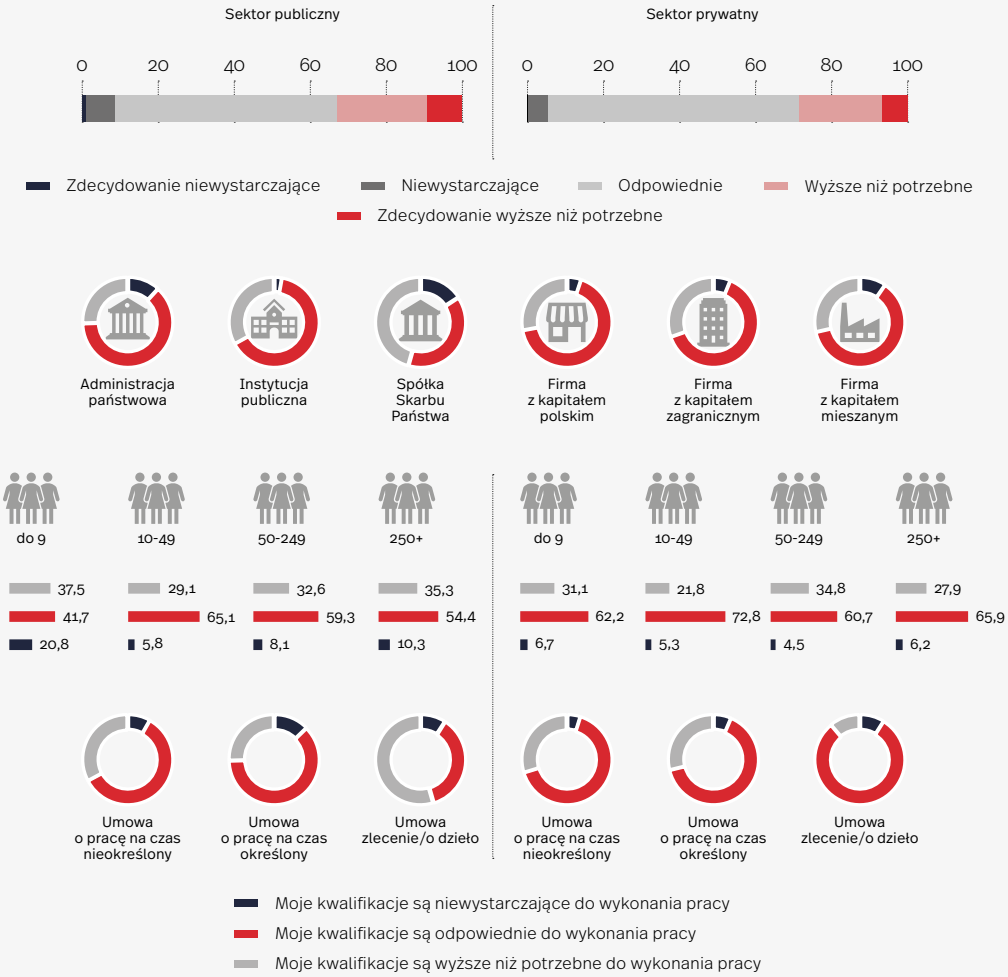
W sektorze prywatnym odsetek deklarujących dopasowanie kwalifikacji do potrzeb wykonywania codziennych obowiązków sięga 66,1 proc., a w sektorze publicznym jest niższy o 7,5 p.p. (58,6 proc.). Zatrudnieni w instytucjach publicznych i spółkach państwowych częściej niż pracujący w sektorze prywatnym skłonni są przyznać, że kwalifikacje jakimi dysponują są niedostateczne wobec codziennych zadań – twierdzi tak co 11. pracownik sektora publicznego (8,7 proc.), zaś w prywatnych firmach co 18. (5,5 proc.). Jednocześnie to także w instytucjach publicznych i firmach państwowych częściej niż w sektorze prywatnym można spotkać pracowników, którzy własne kwalifikacje oceniają wyżej, niż wynikałoby to z potrzeby wywiązywania się z codziennych zadań – odpowiednio 32,7 proc. wobec 28,4 proc.

W sektorze publicznym największe zróżnicowanie ocen można spotkać w opiniach pracowników spółek Skarbu Państwa i pozostałych firm w całości lub w części państwowych. Z jednej strony 15,8 proc. tam zatrudnionych uważa, że posiadane kwalifikacje są niewystarczające do wykonania pracy, a z drugiej 45,6 proc. przychyla się do stwierdzenia, że kwalifikacje przewyższają zakres potrzebny do wykonania obowiązków służbowych. W administracji państwowej rządowej i samorządowej to odpowiednio 11,8 proc. i 25,5 proc., zaś w pozostałej części budżetówki 2,8 proc. i 33,0 proc. W sektorze prywatnym najwyższą rozpiętość zgodności – wynoszącą ponad 24 p.p. – kwalifikacji potrzebnych do wykonywania codziennej pracy charakteryzuje firmy prywatne z kapitałem zagranicznym. Na zbyt niskie kwalifikacje wskazuje 6,2 proc. pracujących, a na zbyt wysokie 30,3 proc. W przedsiębiorstwach z kapitałem polskim to odpowiednio 5,2 proc. i 28,0 proc., a w przypadku firm z kapitałem mieszanym różnica sięga 19 p.p. – 9,5 proc. i 28,8 proc.

Opinie dotyczące dopasowania kwalifikacji do obowiązków zawodowych również pozostają zróżnicowane w zależności od wielkości przedsiębiorstwa. Najrzadziej kwalifikacje wyższe niż potrzebne do wykonywania pracy, niezależnie od sektora gospodarki, deklarują pracujący w organizacjach zatrudniających od 10 do 49 osób, przy czym, wyższy odsetek deklarują pracownicy sektora publicznego – 29,1 proc. wobec 21,8 proc. w firmach prywatnych. Jednocześnie w tych organizacjach pracujący najczęściej deklarują odpowiedniość kwalifikacji do zadań – 65,1 proc. w sektorze publicznym i 72,8 proc. w prywatnym. Najczęściej natomiast kwalifikacje przewyższające zadania w pracy występują w sektorze prywatnym, w spółkach zatrudniających od 50 do 249 pracowników i to przedsiębiorstwa tej wielkości charakteryzują się najniższym odsetkiem pracujących z niedostatecznymi kwalifikacjami – 4,5 proc. W sektorze publicznym tendencja jest odwrotna – tam, gdzie odnotowaliśmy najwyższy odsetek deklarujących wyższe kwalifikacje niż potrzebne (37,5 proc.) jest jednocześnie najwięcej pracowników o kwalifikacjach niższych niż potrzebne (20,8 proc.). Są to organizacje liczące nie więcej niż 9 pracowników.

Pod względem formy zatrudnienia w ocenie kwalifikacji występuje jedna szczególna różnica dotycząca umów zlecenia i o dzieło. Porównując badanych zatrudnionych w oparciu o ten rodzaj umowy w sektorze publicznym ponad połowa jest zdania, że posiada kwalifikacje wyższe od tych, które są wykorzystywane w pracy (54,6 proc.). Z kolei w sektorze prywatnym co ósmy zatrudniony na podstawie umowy zlecenia ocenia wykorzystanie kwalifikacji na adekwatnym poziomie (80,0 proc.). Na podstawie ocen pracujących można domniemywać, że sektor prywatny odpowiednio wykorzystuje z umowy „śmieciowe", a w sektorze publicznym prowadzi to do marnotrawienia potencjału.

↘ Infografika 32. Ocena poziomu własnych kwalifikacji potrzebnych do wykonywania pracy według cech demograficznych sektora publicznego i prywatnego (w proc.)



Źródło: jak w infografice 2.

Ścieżka i perspektywa rozwoju

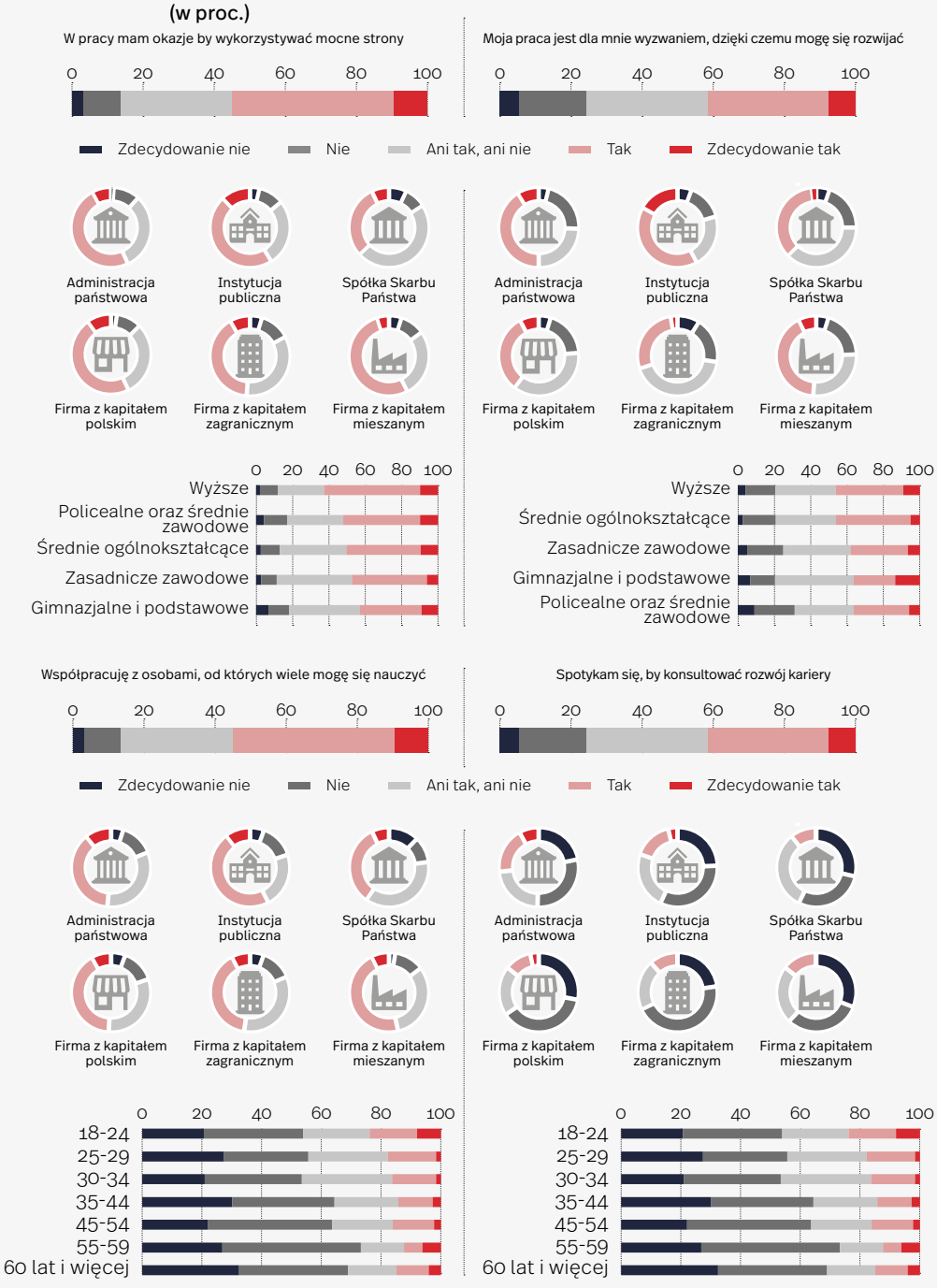
Większość badanych twierdzi, że w pracy może wykorzystywać swoje mocne strony (54,9 proc.), przeciwnego zdania jest co siódmy (13,6 proc.), a blisko co trzeci nie potrafi opowiedzieć się ani za, ani przeciw (31,6 proc.). Skłonne do spożytkowania swoich mocnych stron są częściej kobiety oraz – pod względem wykształcenia – absolwenci uczelni (63,7 proc.) oraz szkół policealnych i z wykształceniem zasadniczym zawodowym (52,2 proc.). Porównując z kolei typy organizacji ankietowanych, w pracy wykorzystywanie potencjału najczęściej deklarują zatrudnieni w instytucjach publicznych (59,8 proc.), a najrzadziej pracownicy spółek Skarbu Państwa (36,8 proc.).

Jednocześnie czterech na dziesięciu badanych postrzega wykonywaną pracę jako wyzwanie rozwijające pracownika (41,5 proc.). Pod względem wykształcenia najczęściej deklarują to osoby legitymujące się wyższym (46,3 proc.) oraz średnim ogólnokształcącym (46,1 proc.), co oznacza że mniej wyzwań mają absolwenci szkół policealnych i zawodowych (36,3 proc.). Najrzadziej wskazywali na to pracownicy przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym (30,1 proc.) oraz spółek Skarbu Państwa (37,5 proc.).

Blisko połowa badanych miała w pracy możliwość nauczenia się nowych rzeczy od współpracowników (49,4 proc.). Najczęściej tego zdania są zatrudnieni w instytucjach publicznych (57,6 proc.) oraz w przedsiębiorstwach z kapitałem mieszanym (53,6 proc.). Wraz z wiekiem maleje odsetek uczących się od innych pracowników, choć po ukończeniu 54 lat zaczyna wzrastać odsetek zatrudnionych deklarujących uczenie się od innych pracowników.

Biorąc pod uwagę planowanie ścieżki rozwoju zaledwie 15,6 proc. badanych spotykało się z ekspertem, który mógłby pomóc ją ukształtować. Konsultacje przeszli najczęściej najmłodsi badani w wieku 18-24 lata (23,8 proc.). Pod względem poziomu wykształcenia są to zatrudnieni, którzy zakończyli edukację na poziomie średnim ogólnokształcącym (19,2 proc.).

↘ Infografika 33. Ocena dotychczasowych perspektyw rozwoju zawodowego w miejscu pracy (w proc.)



Źródło: jak w infografice 2.

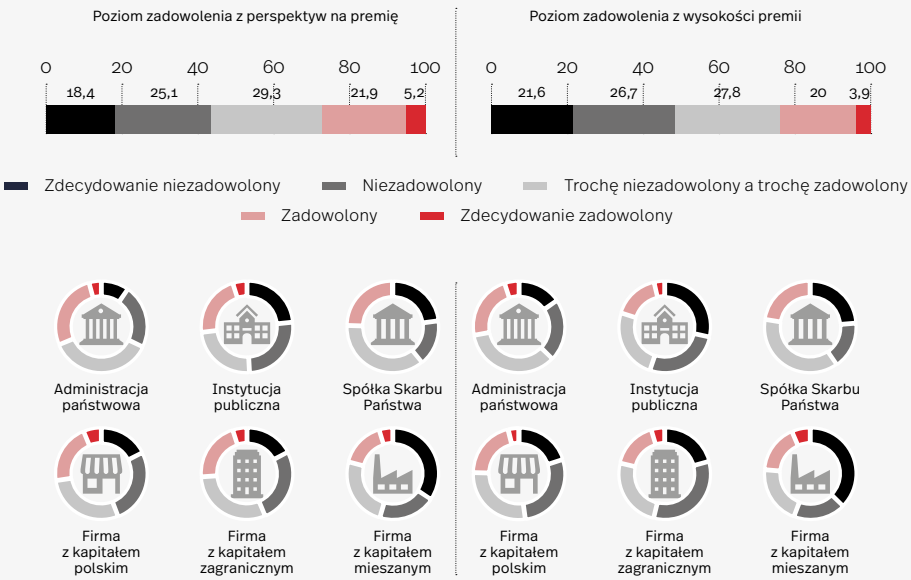
Ogólna ocena perspektyw awansu i premii oraz zadowolenie z jej wysokości

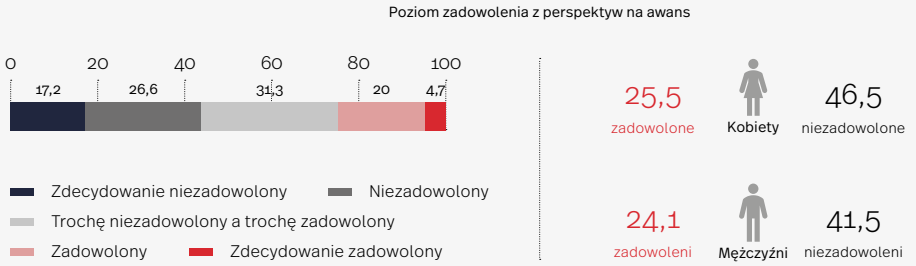
Perspektywy awansu oferowane w organizacji w ocenie pracujących wypadają stosunkowo niekorzystnie, ponieważ dla co czwartego pracującego są one zadowalające (24,9 proc.), a bardzo zadowalające dopiero dla blisko co 20. (4,7 proc.). Odsetek niezadowolonych sięga 43,9 proc., z czego 40 proc. stanowią bardzo niezadowoleni (17,3 proc. ogółu). Jednocześnie niejednoznaczna opinia 31,3 proc. badanych wskazywałaby raczej na niezadowolenie, choć w tym przypadku nie ma pewności interpretacyjnej.

Poziom zadowolenia z perspektyw otrzymania premii dla 43,6 proc. jest niezadowalający, lub nawet zdecydowanie niezadowalający. Zadowolenie wyraża 27,1 proc. pracujących, a 29,3 proc. niejasno ocenia perspektywy. Pod względem wysokości premii odsetek niezadowolonych jest wyższy od niezadowolonych z perspektyw – 48,4 proc. Mniej także jest zdecydowanie pozytywnych opinii – 23,9 proc. Pozostałe 27,8 proc. badanych nie potrafi jednoznacznie określić swojego zadowolenia.

Zarówno perspektywy, jak i sama wysokość premii, najlepiej wypadają w administracji rządowej i samorządowej. Odsetek deklarujących zadowolenie z perspektyw wynosi 31,3 proc., a 27,9 proc. postrzega swoje szanse na premię jako co najmniej zadowalające. Najkrytyczniej w porównaniu do pozostałych organizacji wypadają przedsiębiorstwa prywatne z kapitałem mieszanym – odsetek negatywnych ocen systemu zarządzania premiami wynosi 54,6 proc. zaś w przypadku wysokości premii 55,7 proc.

↘ Infografika 34. **Poziom zadowolenia z perspektyw awansu oraz premii i jej wysokości (w proc.)**



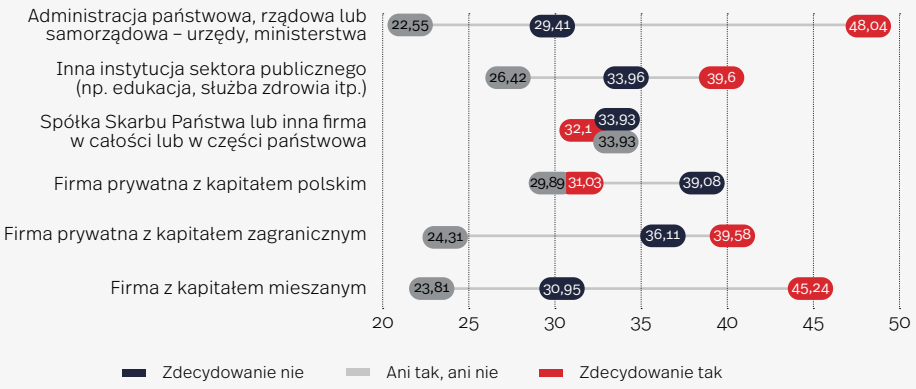


Źródło: jak w infografice 2.

Na ile jasne są kryteria awansów i przyznawania premii?

Co trzeci pracujący uznaje za przejrzyste kryteria awansów i przyznawania premii pracownikom (35,7 proc.) w swojej organizacji, przeciwnego zdania jest 27,8 proc., a dla 36,7 proc. jednoznaczne opowiedzenie się za lub przeciw stanowi spore wyzwanie. Najlepiej pod względem opinii w zakresie jasności zasad przyznawania awansów i premii, wypadają zatrudnieni w instytucjach administracji państwowej (48,0 proc.). W sektorze prywatnym wysoki odsetek pozytywnych ocen zasad awansowania i premiowania, w przypadku firm z kapitałem zagranicznym oraz mieszanym, wyraźnie odstaje od firm z kapitałem wyłącznie polskim, gdzie rzadziej niż co trzeci pracownik (31,0 proc.) ocenia systemawansów i premiowania za transparentne.

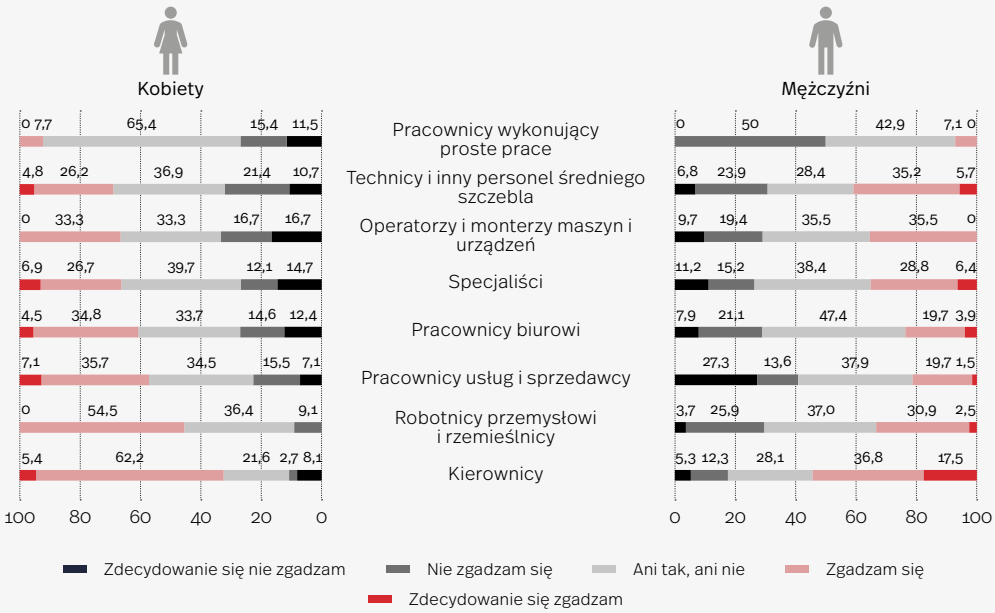
↘ Wykres 17. **Ocena transparentności zasad awansów i przyznawania premii ze względu na rodzaj organizacji (w proc.)**



Źródło: jak w wykresie 1.

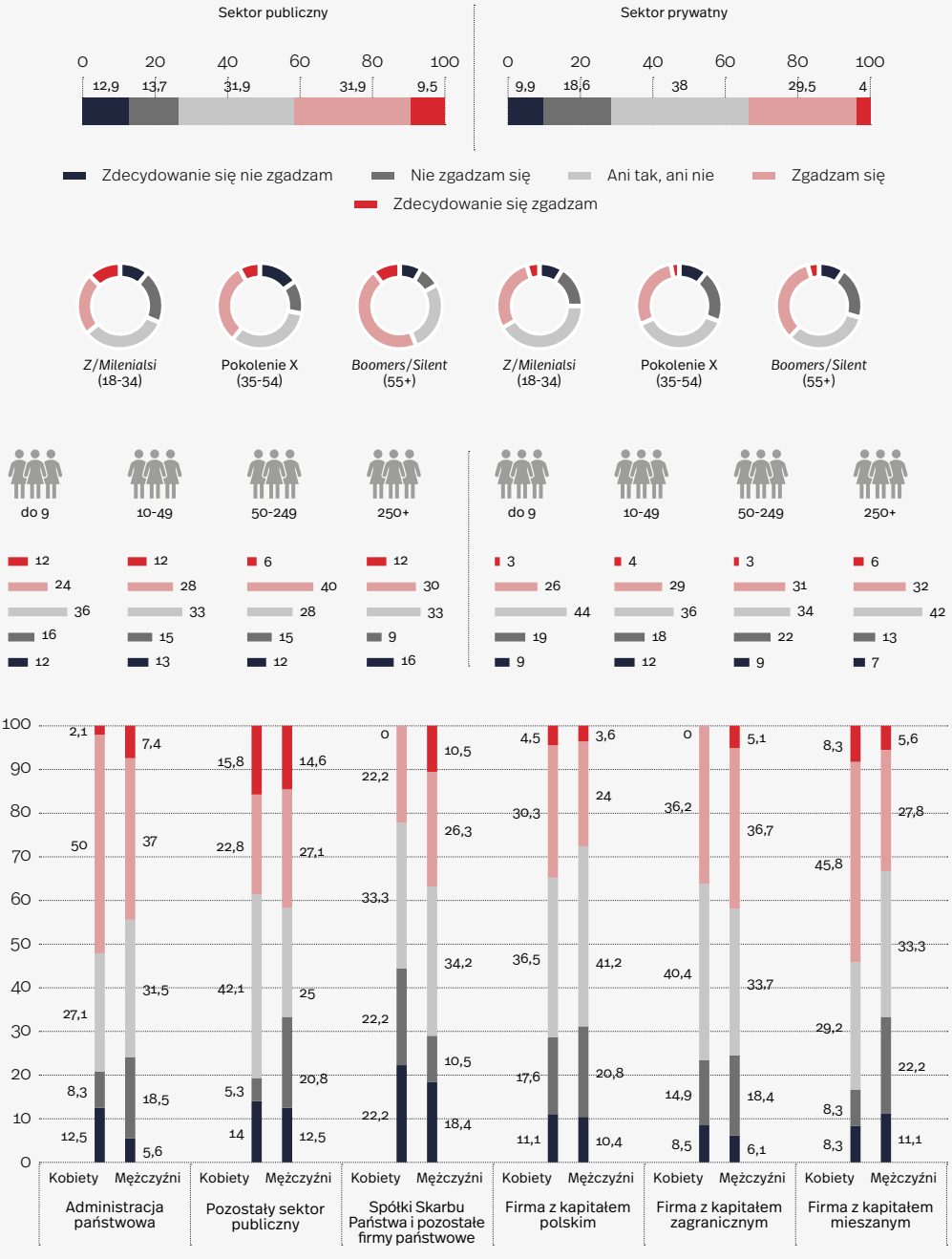
Ocena jasności zasad awansu względem rodzajów organizacji i sektorów gospodarki jeszcze bardziej ujawnia różnice, gdy uwzględniona zostanie płeć pracownika. Mniej jasne zasady procesu awansowania i przyznawania premii zauważają kobiety, zwłaszcza w spółkach Skarbu Państwa i innych firmach przynajmniej w części państwowych (44,4 proc. wobec 29,0 proc.). W przypadku pozostałych instytucji budżetówki co trzeci mężczyzna (33,3 proc.), a rzadziej niż piąta kobieta (19,3 proc.) nie zgadza się ze stwierdzeniem, że w miejscu jej pracy funkcjonują jasne zasady przyznawania premii i awansów. Pod względem zróżnicowania opinii ze względu na wiek obserwujemy, że im wyższy wiek respondenta, tym bardziej jednoznaczne opinie o transparentności zasad awansów i premii. Każda z grup pokoleń wyżej ocenia transparentność w sektorze publicznym.

↘ Wykres 18. **Ocena kryteriów awansów i przyznawania premii uznawanych za jasne według grup zawodowych i płci (w proc.)**



Źródło: jak w wykresie 1.

↘ Infografika 35. Ocena jasności kryteriów awansów i przyznawania premii w podziale na grupy wiekowe, płeć, wielkość organizacji i sektor gospodarki (w proc.)



Źródło: jak w infografice 2.

Rozdział 6. Nadużywanie władzy

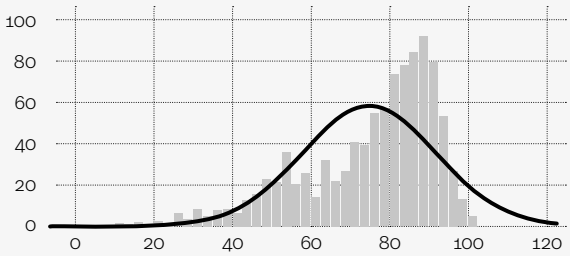
Władza daje możliwości wywierania wpływu na zasoby organizacji, w tym na zatrudniony personel. Tradycyjnie rozumianym celem jej sprawowania jest dążenie do tego, by jednostki działały zgodnie z wolą sprawujących władzę. Skrajnymi przypadkami są sytuacje, które naruszają dobro osobiste pracownika, które mogą przyjmować różne formy nadmiernej kontroli, szykanowania czy bezpodstawnego karania. Część z takich przykładów ujawniających dysfunkcyjność organizacji umieściliśmy w tym rozdziale.

Zmienne budujące wskaźnik grupowy *nadużycie władzy* można byłoby z powodzeniem włączyć do wskaźnika *styl przywództwa*. Tutaj także odtwarzana jest atmosfera i rodzaj relacji. Zasadnicza różnica, która przesądziła o podzieleniu oceny lidera na dwa wskaźniki odnosi się do kwestii wykorzystywania wyższej pozycji i stosowania wobec podwładnego kontroli oraz różnego rodzaju szykan. I o ile nieprofesjonalne zachowanie przynajmniej częściowo może być poza kontrolą lidera, to bezsprzecznie nadużywanie władzy i wymierzanie kar jest zachowaniem z natury celowym.

Wskaźnik grupowy *nadużycie władzy* osiągnął średni poziom 74,94 p. na 100 możliwych, co oznacza zdaniem pracujących w Polsce, że patologiczność sprowadza się zasadniczo do obchodzenia prawa w formie omijania organów podatkowych w obrocie gospodarczym („płaceniu pod stołem") czy pracy nierejestrowanej. Jednocześnie dość często pracownicy spotykają się z nieuzasadnioną krytyką wykonywanych obowiązków. Ośmieszanie, stosowanie różnego typu kar i form represji, co prawda osiągają wysokie wartości, co oznacza że do takich sytuacji dochodzi stosunkowo rzadko, jednak należałoby się spodziewać wyników powyżej 90 p., aby organizację uznać za prawidłowo funkcjonującą.

↘ Infografika 36. **Nadużycie władzy – podsumowanie**

Nadużycie władzy	**74,94**
→ Obchodzenie prawa	67,84
→ Krytyka zadań	68,74
→ Ośmieszanie	79,77
→ Kary i represje	83,42

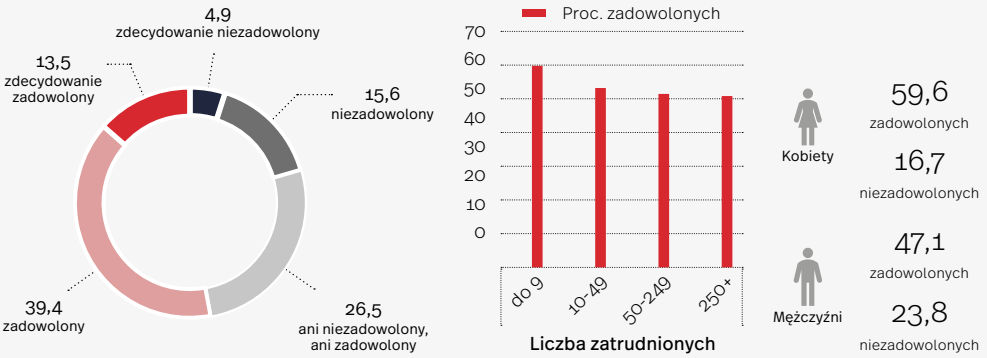


Wskaźnik grupowy *nadużycie władzy* pozwala zmierzyć na ile:

- → powszechne zdaniem zatrudnionych są praktyki omijania prawa,
- → pracownicy doświadczają nieuzasadnionej krytyki wykonywanych zadań wyrażanej przez liderów,
- → pracownicy doświadczyli różnych przejawów publicznej dyskredytacji ze strony lidera,
- → pracownicy doświadczają różnych form karania i represji.

Ogólna ocena traktowania pracowników przez przełożonych wskazuje, że zatrudnieni częściej są skłonni wskazać zalety w relacjach ze swoimi liderami – 52,4 proc. stanowią osoby zadowolone z ogólnego traktowania w pracy. Jednocześnie zadowolenia ponad połowy pracujących nie podziela co piąty badany (20,4 proc.), a co czwarty ma mieszane zdanie w tej kwestii (26,5 proc.). Najczęściej pozytywnych opinii udzielają pracownicy zatrudnieni w administracji rządowej i samorządowej (58,4 proc.) oraz w firmach z polskim kapitałem (56,7 proc.). W sektorze publicznym najrzadziej zadowoleni z traktowania pracowników są zatrudnieni w spółkach Skarbu Państwa i innych przedsiębiorstwach w całości lub części państwowych (33,3 proc.), a w sektorze prywatnym w firmach z kapitałem zagranicznym (25,5 proc.). Pod względem wielkości organizacji zadowolenie z traktowania jest tym większe, im mniej osób liczy organizacja. Kobiety rzadziej udzielają niejednoznacznych odpowiedzi, przy tym częściej od mężczyzn są zadowolone z traktowania pracowników przez przełożonych.

↘ Infografika 37. Ocena ogólnego zadowolenia z traktowania pracowników przez liderów i przełożonych (w proc.)



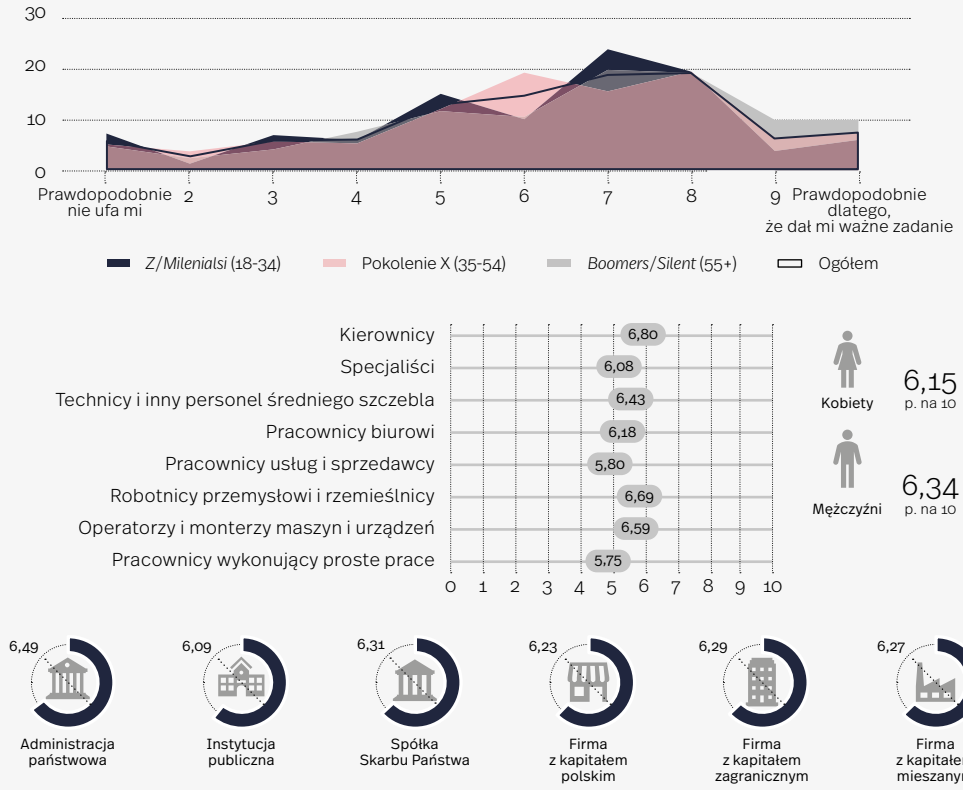
		Sektor publiczny			Sektor prywatny			
Większe zadowolenie	zdecydowanie zadowolony	16,8	14,0	3,5	15,0	9,7	12,2	13,5
	zadowolony	41,6	37,4	40,4	41,7	33,8	29,3	39,4
Zadowolenie		Administracja państwowa	Instytucja publiczna	Spółka Skarbu Państwa	Firma z kapitałem polskim	Firma z kapitałem zagranicznym	Firma z kapitałem mieszanym	Ogółem
Mniejsze zadowolenie	niezadowolony	12,9	17,8	19,3	14,8	17,9	14,6	15,6
	zdecydowanie niezadowolony	4,0	5,6	14,0	3,6	7,6	0	4,9

Źródło: jak w infografice 2.

Zaufanie

Blisko jedna trzecia pracowników preferuje samodzielnie decydować co zrobić w konkretnej sytuacji i w jaki sposób należy rozwiązać dany problem (63,5 proc.). Stąd co trzeci od pozostawienia mu wolnej ręki woli jednak otrzymać od przełożonego dokładne instrukcje jak należy wykonać zadanie czy obowiązek służbowy (36,5 proc.). Jednocześnie preferowana forma organizacji czasu pracy nie wpływa na interpretowanie przez ogół, dlaczego szef szczególnie uważnie kontroluje postępy prac. Niewielkie różnice wytłumaczenia przyczyny pojawiają się po uwzględnieniu cech demograficznych. Najmłodsze pokolenie najczęściej uważa, że powodem jest ważne zadanie. Najczęściej do hipotezy o braku zaufania przychyla się pokolenie X. Najbardziej kontrolowani z powodu braku zaufania są pracujący w instytucjach publicznych. Otrzymanie odpowiedzialnego zadania jako przyczynę wzmożonej kontroli najczęściej dostrzegali pracujący w administracji publicznej. Średnie oceny w sektorze prywatnym są niższe nawet od średniej dla spółek Skarbu Państwa.

↘ Infografika 38. **Przyczyny szczególnie wzmożonej kontroli przez przełożonego według wieku, grup zawodów, płci i typu organizacji (w proc.)**



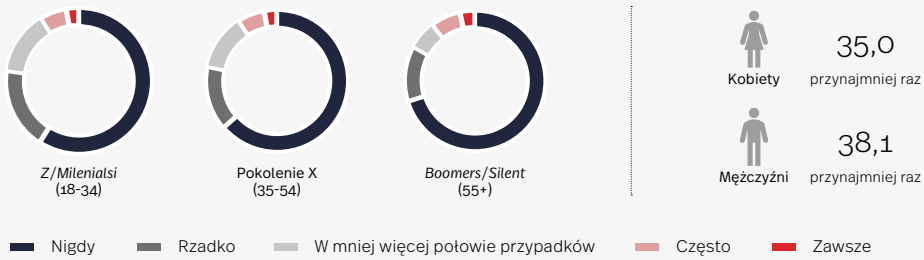
Źródło: jak w infografice 2.

Omijanie prawa

Ponad jednej trzeciej pracowników podczas rozmowy przyszły pracodawca zaproponował, aby do podstawowego wynagrodzenia, część płacy była wypłacana „pod stołem" lub na dodatkową umowę, np. o dzieło (36,8 proc.). Częściej propozycje złożone były mężczyznom i osobom młodym. Pracownicy z wykształceniem wyższym najrzadziej słyszeli propozycję ominięcia prawa, a najczęściej ci z wykształceniem podstawowym. Wśród grup zawodowych przyszły pracodawca najczęściej proponował wypłatę „pod stołem" robotnikom przemysłowym i rzemieślnikom.

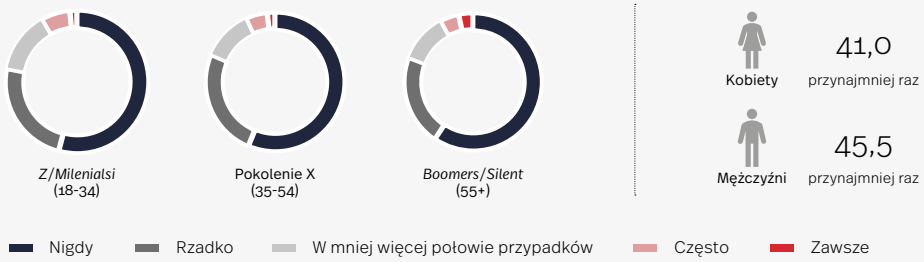
Choć ponad połowa pracujących nigdy nie doświadczyła sytuacji, w której podczas podpisywania umowy okazywało się, że kwota wynagrodzenia jest niższa od wcześniejszych ustaleń, to aż 43,4 proc. deklaruje, że wynagrodzenie na umowie odbiegało od ustaleń wyższej kwoty. Z tego rodzaju nadużywaniem pozycji częściej spotkają się pracownicy z niższym poziomem ukończonej edukacji. Najrzadziej deklarują to pracownicy wykonujący proste prace, kierownicy oraz specjaliści.

↘ Infografika 39. **Wynagrodzenia „pod stołem" (w proc.)**



Źródło: jak w infografice 2.

↘ Infografika 40. **Niższe wynagrodzenie podczas podpisywania umowy mimo wcześniejszych ustaleń (w proc.)**



Źródło: jak w infografice 2.

Szykany w miejscu pracy

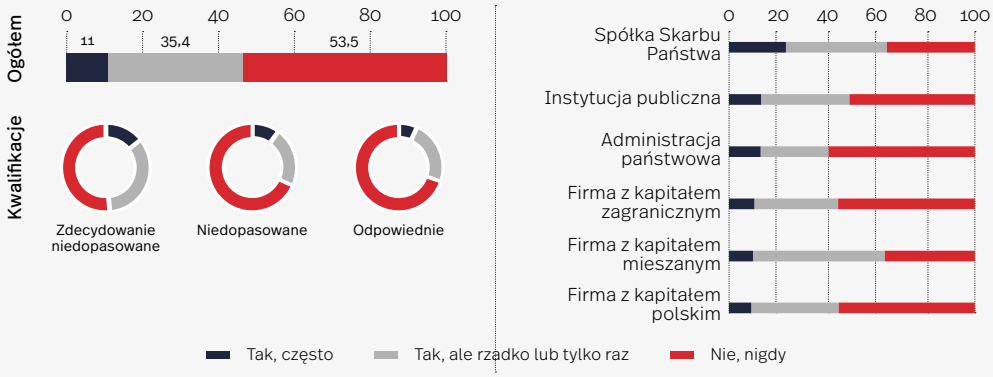
Nadużycia władzy ze strony przełożonych, oprócz omijania prawa, można mierzyć skalą stosowania różnego rodzaju szykan. Dla uproszczenia przyjęto trzy ich rodzaje: pierwsze – odnoszące się do jakości wykonywanej pracy i podważania kompetencji, drugie – mające na celu ośmieszenie i publiczne upokorzenie i trzecie – popularne kary i represje.

I. PODWAŻANIE KOMPETENCJI

Zlecanie zadań po to by krytykować pracownika

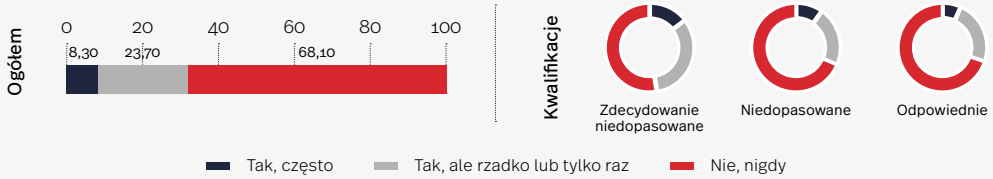
Ponad połowa pracujących nigdy nie spotkała się z sytuacją, aby powierzono im zadania, do których wykonania nie byli przygotowani, a następnie krytykowano ich wykonanie (53,5 proc.). Jednocześnie niemal co drugi doświadczył takiej sytuacji, a często spotkało to więcej niż co dziesiątego (11,0 proc.). Co istotne taka sytuacja częściej dotyka osoby, które deklarują niedopasowanie kwalifikacji potrzebnych do wykonania codziennych zadań. Ten rodzaj szykanowania znacznie częściej stosowany jest wśród pracowników sektora publicznego niż w przedsiębiorstwach prywatnych. Sytuacja przedstawia się lepiej w zakresie czasu przeznaczanego na wykonanie obowiązków służbowych. Dwóch na trzech pracujących twierdzi, że nigdy nie zostali pociągnięci do odpowiedzialności jeśli otrzymali zadanie z nierealnym terminem wykonania (68,1 proc.). Jednak blisko co trzeci zatrudniony spotkał się z taką sytuacją, a zwłaszcza ci, których kwalifikacje zdecydowanie nie są dopasowane do wykonania codziennych zadań (47,4 proc.). Dla porównania, wśród pracujących, których kwalifikacje są odpowiednie do codziennych obowiązków, tego samego zdania jest 30,1 proc.

↘ **Infografika 41.** Czy powierzono Panu(i) zadania, do których wykonania nie był(a) Pan(i) przygotowany(a) a następnie krytykowano ich wykonanie? (w proc.)



Źródło: jak w infografice 2.

↘ **Infografika 42.** Czy wyznaczano Panu(i) nierealnie krótkie terminy wykonania zadań i karano za niewywiązywanie się z nich? (w proc.)



Źródło: jak w infografice 2.

II. ŻARTY, PUBLICZNE OŚMIESZANIE I DWUZNACZNE PROPOZYCJE

Nieśmieszne żarty i sprośne propozycje

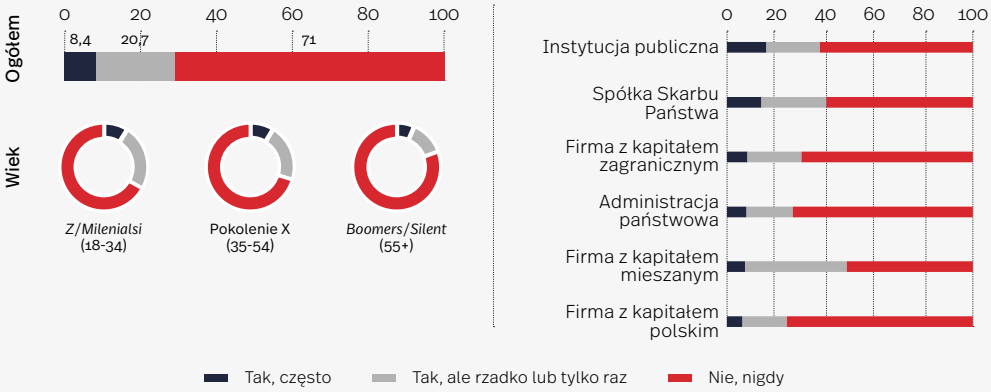
Złośliwych uwag, docinków, czy niewybrednych żartów ze strony przełożonego doświadczyło niemal trzech na dziesięciu pracowników (29,0 proc.). Najrzadziej deklarują to zatrudnieni z najstarszych pokoleń (19,4 proc.), a najczęściej – bo co trzeci – młodsi niż 34 lata (33,1 proc.). Najgorzej sytuację oceniają pracownicy przedsiębiorstw z kapitałem mieszanym, gdzie blisko połowa badanych deklaruje, że przełożony niewybrednie żartuje z pracownika (48,8 proc.).

Rzadziej od nieprzyjemnych żartów zdarza się publiczne poniżanie, ośmieszanie czy krytykowanie w obecności zespołu lub przed klientem – takiej sytuacji doświadcza częściej niż co czwarty pracujący (26,7 proc.). Najczęściej deklarują to pracownicy z pokolenia *Z* i *milenialsów* (30,8 proc.), a pod w względem kwalifikacji ci, których kwalifikacje są zdecydowanie nieodpowiednie do powierzonych zadań (35,1 proc.). Istotne różnice w deklaracjach występują także ze względu na

płeć – kobiety rzadziej wskazują na publiczną dyskredytację.

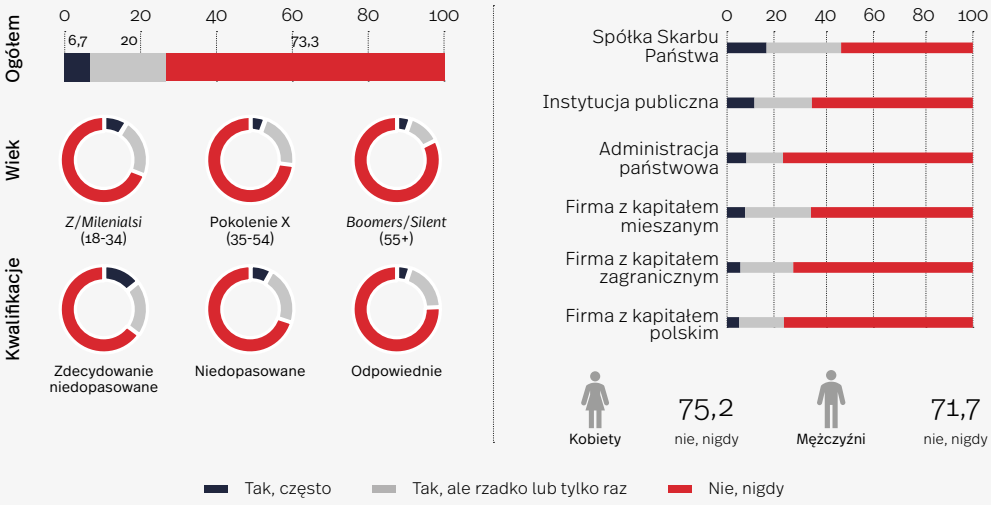
Co szósty badany doświadczył w pracy niechcianego zachowania, żartu lub propozycji o charakterze seksualnym (16,9 proc.). Zatrudnieni w firmach z kapitałem mieszanym (31,7 proc.) oraz pracujący w spółkach Skarbu Państwa (24,6 proc.) wskazują najczęściej na sytuacje, do których nie powinno dochodzić w miejscu pracy.

↘ **Infografika 43. Czy był(a) Pan(i) obiektem złośliwych uwag, docinków, niewybrednych żartów ze strony przełożonego? (w proc.)**



Źródło: jak w infografice 2.

↘ **Infografika 44. Czy był(a) Pan(i) publicznie (w obecności kolegów, koleżanek, klientów lub podwładnych) krytykowany(a), poniżany(a) lub ośmieszany(a)? (w proc.)**



Źródło: jak w infografice 2.

↘ Infografika 45. **Czy był(a) Pan(i) obiektem niechcianych, niewłaściwych zachowań, żartów lub propozycji o charakterze seksualnym? (w proc.)**

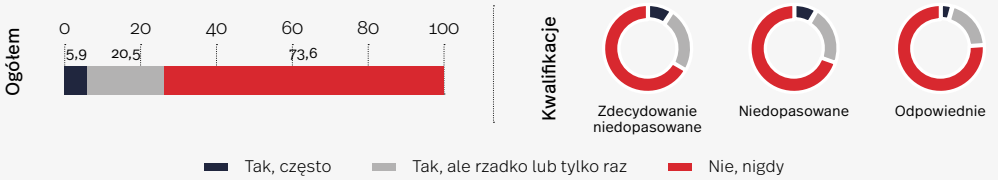
Źródło: jak w infografice 2.

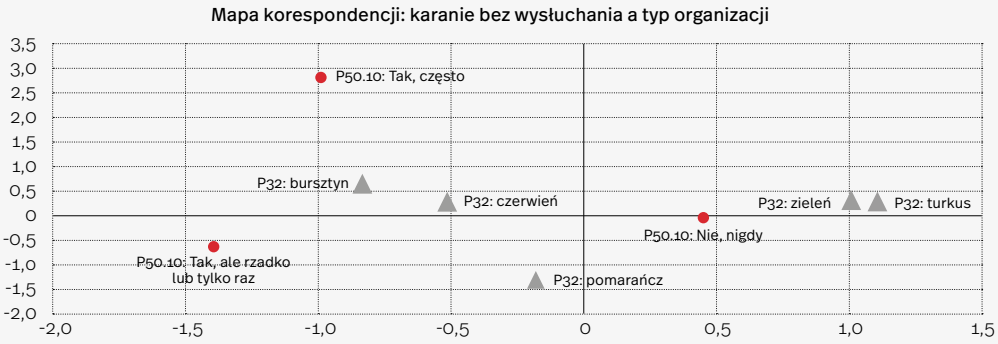
III. POPULARNE KARY

Karanie i niesłuchanie

Z deklaracji badanych wynika, że co czwarty z nich został w jakiś sposób ukarany nie mając możliwości przedstawienia swojego punktu widzenia (26,4 proc.). Cechy demograficzne respondentów oraz te związane z organizacją nie miały istotnego statystycznie wpływu na wypowiedzi. Warto zwrócić uwagę, że częstość karania bez dania pracownikowi szansy złożenia wyjaśnień uzależniona jest – według oceny pracownika – posiadanych przez niego kwalifikacji potrzebnych do wykonywania codziennych obowiązków. Im są one mniej dopasowane, tym skala karania bez uzasadnienia jest większa. Jednocześnie na poniższej mapie korespondencji widać wyraźnie, że pracujący w organizacjach najmniej rozwiniętych (czerwień i bursztyn), czyściej wskazują, że zdarza się karanie bez powodu. Odpowiedzi „nigdy" częściej są wskazywane przez pracowników z organizacji zielonych i turkusowych.

↘ Infografika 46. Czy ukarano Pana(ią) za coś, nie wysłuchawszy Pana(i) wyjaśnień? (w proc.)



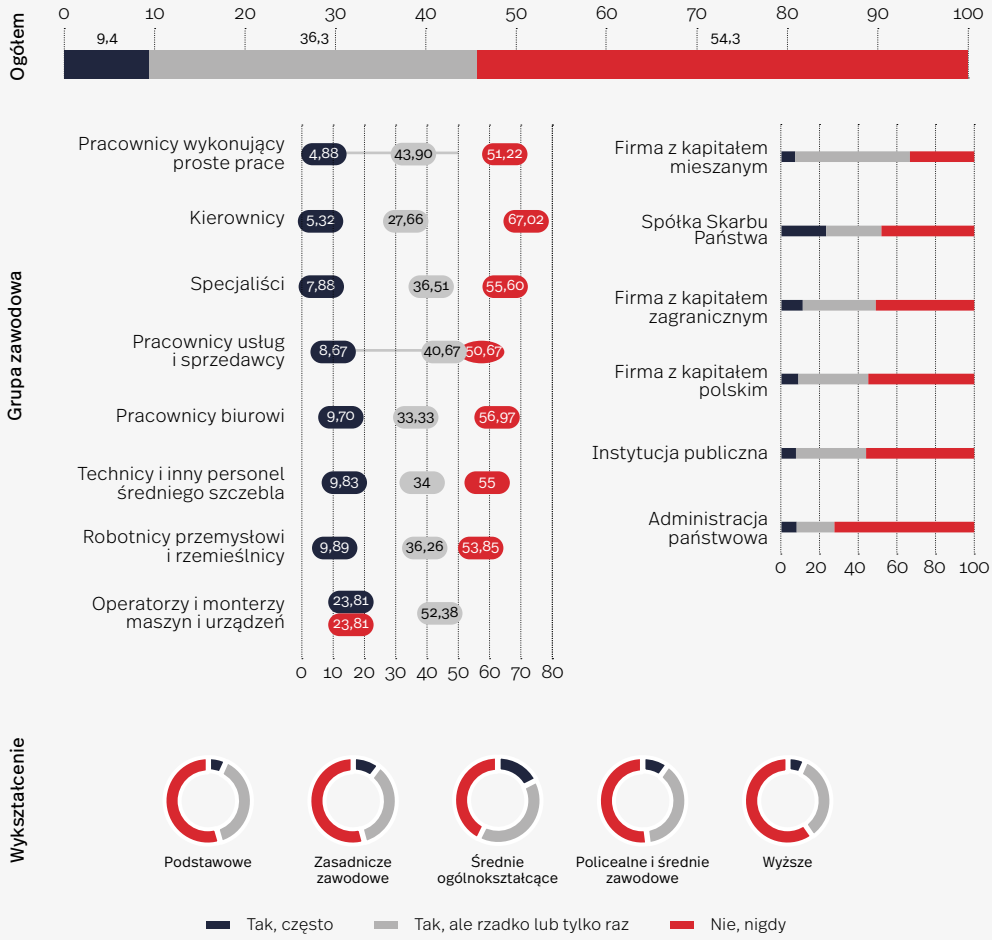


Źródło: jak w infografice 2.

Podwójne standardy dla chętnych na urlop

Z odpowiedzi badanych wynika, że najczęściej stosowaną karą jest odmowa prawa do odpoczynku. Blisko co 10. badany pracownik często nie otrzymuje urlopu, mimo że współpracownicy nie mają z tym kłopotu (9,4 proc.). Częściej niż co trzeci podziela tę opinię, przy czym w ich przypadku sytuacja zdarza się rzadko (36,3 proc.), przeciwnego zdania jest co drugi pracownik jest (54,3 proc.). Istotną rolę odgrywa tu wykształcenie. Absolwenci szkół wyższych częściej niż pozostali mogą cieszyć się z braku odmów prawa do urlopu, przy czym i tak to jedynie 59,7 proc. W najgorszej sytuacji są ci, którzy zakończyli edukację na średniej szkole ogólnokształcącej. Istotne różnice występują również między grupami zawodowymi: operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń najczęściej słyszą od przełożonego, że nie będą mogli wziąć urlopu lub pójść na zwolnienie, a jednocześnie to w tej grupie zawodowej najniższy jest odsetek braku komplikacji z braniem wolnego. Kierownicy (67,0 proc.), pracownicy biurowi (57,0 proc.) i specjaliści (55,6 proc,) to grupy zawodowe, które najczęściej deklarują, że nigdy nie spotkały się z odmową wzięcia wolnego.

↘ Infografika 47. Czy odmówiono Panu(i) urlopu, nie pozwolono iść na zwolnienie, choć inni nie mieli takich kłopotów? (w proc.)

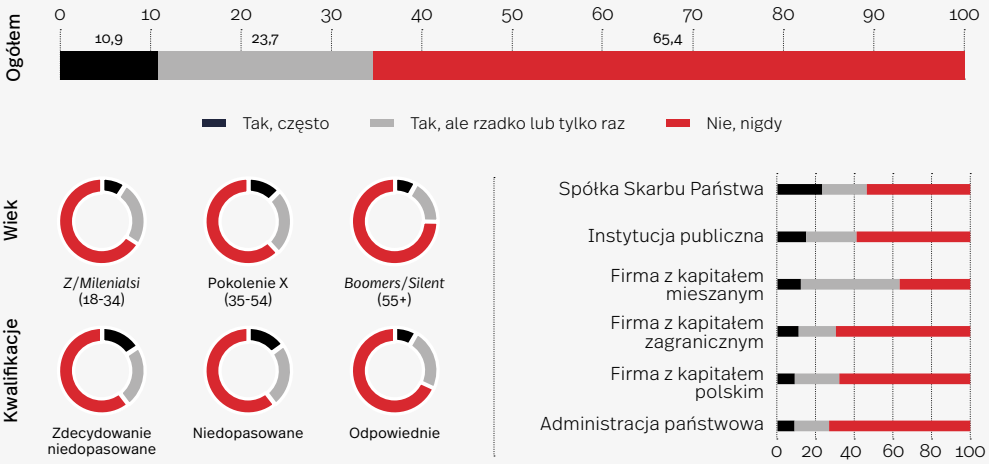


Źródło: jak w infografice 2.

Przymusowe nadgodziny

Drugie miejsce na podium najczęściej stosowanych form karania to zmuszanie do nadgodzin. Co trzeci pracujący został zmuszony do pracy po godzinach, mimo że nie było to konieczne lub nie zapłacono za tę pracę (34,6 proc.), z tego dwie trzecie doświadczyło takiej sytuacji rzadko lub tylko raz. Co czwarty zatrudniony powyżej 54. roku życia doświadczył takiej sytuacji (25,3 proc.), ale już co trzeci z pokolenia *Z* i *milenialsów* (34,0 proc.), a jeszcze częściej deklarowali to pracownicy z pokolenia X (37,9 proc.). Najbardziej narażeni na tego rodzaju szykany są pracownicy o kwalifikacjach zdecydowanie niedopasowanych do powierzanych zadań (39,5 proc.).

↘ Infografika 48. Czy zmuszano Pana(ią) do zostawania po godzinach, mimo że nie było to konieczne lub nie zapłacono za tę pracę? (w proc.)



Źródło: jak w infografice 2.

Premie

Trzecia najczęściej stosowana forma karania i represjonowania dotyczy premiowania. Blisko co trzeciego pracownika bez uzasadnionego powodu pozbawiono nagrody lub premii (32,2 proc.). Powtarzalność tego procederu najczęściej wskazują zatrudnieni w przedsiębiorstwach z kapitałem mieszanym (19,0 proc.), a w sektorze publicznym – w spółkach Skarbu Państwa (14,3 proc.), przy czym kolejne 30,4 proc. to pracujący w spółkach państwowych, którym pozbawianie zasłużonej nagrody lub premii zdarza się rzadko lub tylko raz.

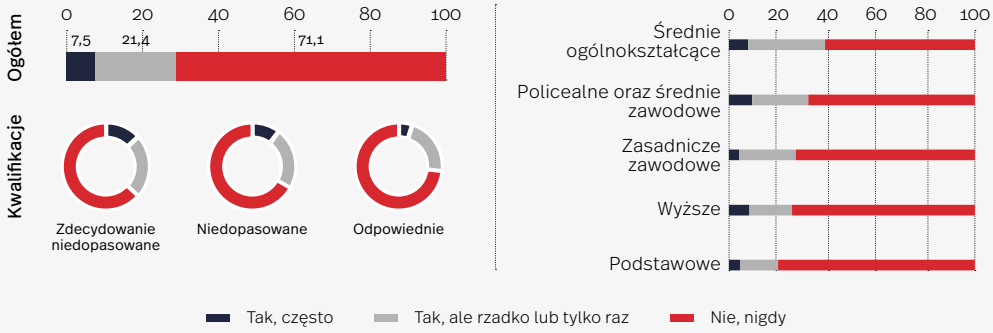
↘ Infografika 49. Czy bez uzasadnionego powodu pozbawiono Pana(ią) nagrody lub premii? (w proc.)

Źródło: jak w infografice 2.

Straszenie zwolnieniem

Zaraz za podium znalazło się zastraszanie. Groźby zwolnienia z pracy doświadczyło 28,9 proc. zatrudnionych, przy czym 7,5 proc. pracowników uważa, że dochodzi do tego często. Na szantażowanie zwolnieniem najczęściej narażeni są pracownicy z wykształceniem średnim ogólnokształcącym (39,1 proc.) oraz policealnym i średnim zawodowym (32,2 proc.), a najrzadziej z co najwyżej gimnazjalnym (20,0 proc.). Kwalifikacje odpowiadające codziennym obowiązkom dają większe prawdopodobieństwo uniknięcia zastraszania zwolnieniem z pracy – co czwarty deklaruje, że spotkał się z taką sytuacją (26,8 proc.), przydarzyło się to częściej niż co trzeciemu pracownikowi, którego kwalifikacje pozostają zdecydowanie nieodpowiednie (36,9 proc.).

↘ Infografika 50. **Czy straszono Pana(ią) lub szantażowano zwolnieniem z pracy? (w proc.)**

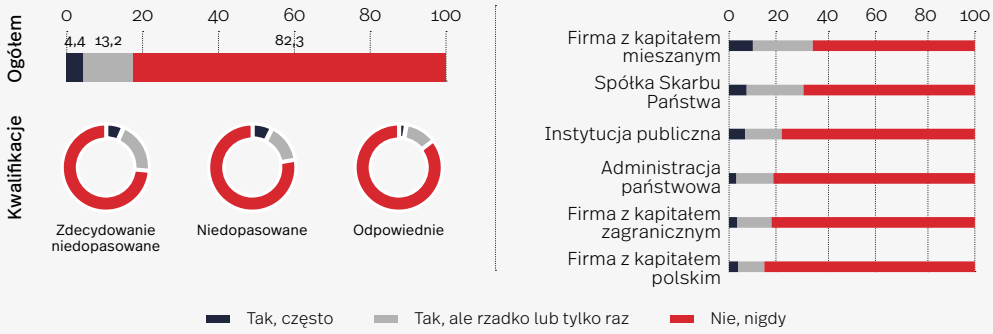


Źródło: jak w infografice 2.

Kara za szczerość

Prawdomówność w części organizacji nie jest zalicza do pozytywnych wartości. Złożenie skargi lub dochodzenie swoich praw dla 17,6 proc. zatrudnionych skończyło się karą wyznaczoną przez przełożonego. Najczęściej, bo co czwartego pracującego o kwalifikacjach niższych niż potrzebne do wykonania codziennych zadań służbowych, spotkała sytuacja, w której musiał wybielać rzeczywistość, tuszować niewygodne informacje (26,3 proc.). Jednocześnie najrzadziej dochodziło do karania z powodu złożenia skargi czy dochodzenia swoich praw w przedsiębiorstwach z polskim kapitałem.

↘ **Infografika 51.** Czy ukarano Pana(ią) za składanie skargi lub dochodzenie swoich praw? (w proc.)

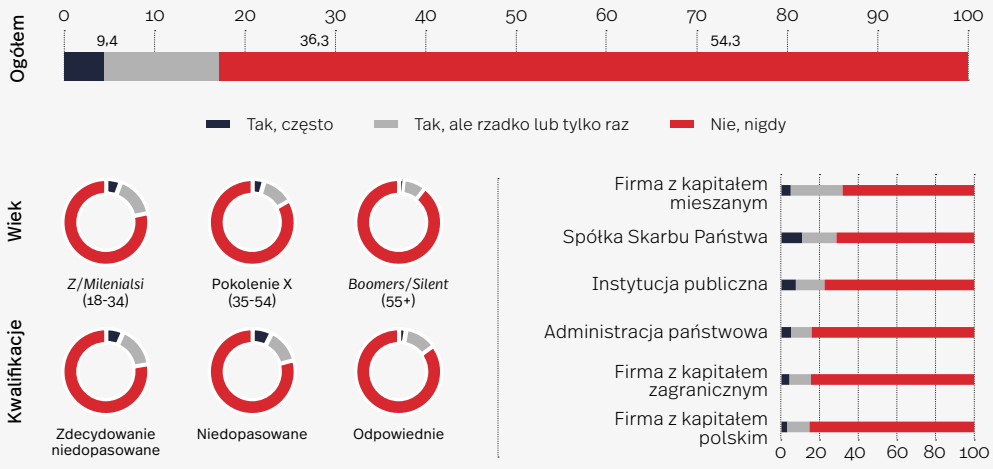


Źródło: jak w infografice 2.

Donosy w zakresie obowiązków

W imię lojalności wobec firmy lub przełożonych do donoszenia na kolegów lub koleżanki zmuszano 17,2 proc. pracowników. Najczęściej – co piąty – zatrudniony z najmłodszych pokoleń *Z* i *milenialsów* deklaruje spotkanie się z taką sytuacją (21,7 proc.). Jednocześnie ci, których kwalifikacje są zdecydowanie niedopasowane do powierzonych zadań częściej (22,4 proc.) deklarują przymuszanie do donoszenia od tych, których kwalifikacje są odpowiednie (15 proc.).

↘ **Infografika 52.** Czy w imię lojalności wobec firmy lub przełożonych zmuszano Pana(ią) do donoszenia na kolegów czy koleżanki? (w proc.)



Źródło: jak w infografice 2.

Zwolnienie za zrzeszanie się

Blisko co dziesiąty pracownik deklaruje, że powodem zwolnienia z pracy była przynależność do związku zawodowego (9,9 proc.). Częściej deklarowali to mężczyźni niż kobiety, a pod względem typu organizacji – osoby zatrudnione w spółkach Skarbu Państwa (21,1 proc.). Pozostałe kategorie demograficzne nie ujawniły statystycznie istotnych różnic w odpowiedziach.

↘ Infografika 53. **Czy zwolniono Pana/ią z powodu przynależności do związku zawodowego? (w proc.)**

Źródło: jak w infografice 2.

Spis infografik i wykresów

- **Infografika 1.** Schemat podejścia badawczego do opracowania Indeksu Kultury Organizacyjnej . . . 14
- **Infografika 2.** Składowe Indeksu Kultury Organizacyjnej – średnie wartości wskaźników grupowych i cząstkowych . . . 16
- **Infografika 3.** Indeks Kultury Organizacyjnej według wybranych cech respondentów . . . 17
- **Infografika 4.** Mapa korespondencji typu organizacji (dwa ujęcia) i wartości Indeksu . . . 19
- **Infografika 5.** Gotowość zmiany branży lub zawodu wg osób, które (nie) rozważały takiej decyzji i wartości ocen IKO . . . 20
- **Infografika 6.** Segmenty pracowników ze względu na ich gotowość do zmiany zawodu . . . 22
- **Infografika 7.** Czy największą motywacją do pracy jest dla Pana(i) konieczność zarabiania pieniędzy? . . . 25
- **Infografika 8.** W hipotetycznej sytuacji, gdyby miał(a) Pan(i) nieograniczoną ilość pieniędzy i nie musiał(a) pracować, czy istnieje taka motywacja, która zachęcałaby Pana/ią do pracy? . . . 26
- **Infografika 9.** Styl przywództwa – podsumowanie . . . 27
- **Infografika 10.** Ocena ogólnego zadowolenia z zarządzania w organizacji (w proc.) . . . 28
- **Infografika 11.** Ocena umiejętności przywódczych managera/kierownika/ dyrektora vs szefa/prezesa firmy . . . 30
- **Infografika 12.** Rola pracowników w podejmowaniu decyzji (w proc.) . . . 33
- **Infografika 13.** Sposób zarządzania powoduje, że pracę i obowiązki służbowe traktuję jako przykry obowiązek (w proc.) . . . 33
- **Infografika 14.** Obciążenie pracą – podsumowanie . . . 34
- **Infografika 15.** Ocena zadowolenia z równowagi między życiem prywatnym a zawodowym (w proc.) . . . 35
- **Infografika 16.** Ocena zadowolenia z obciążenia zadaniami (proc.) . . . 36
- **Infografika 17.** Ocena sposobów częściowego odciążenia pracą (w proc.) . . . 39
- **Infografika 18.** Ocena stanu zdrowia i wpływu pracy na nie (proc.) . . . 40
- **Infografika 19.** Relacje pracownicze – podsumowanie . . . 42
- **Infografika 20.** Ocena zadowolenia z relacji pracowniczych (w proc.) . . . 43
- **Infografika 21.** Ocena pasowania do zespołu (w proc.) . . . 44
- **Infografika 22.** Czy można ufać kolegom z pracy? (w proc.) . . . 45
- **Infografika 23.** Jeśli kolega zobowiązuje się albo składa obietnicę, to wiem, że mogę na to liczyć (w proc.) . . . 46
- **Infografika 24.** Niekorzystne dla organizacji zachowania i zjawiska w relacjach między pracownikami (w proc.) . . . 47
- **Infografika 25.** Możliwości rozwoju – podsumowanie . . . 48
- **Infografika 26.** Ocena zadowolenia z możliwości rozwoju zawodowego (w proc.) . . . 49
- **Infografika 27.** Ocena dotychczasowych osiągnięć zawodowych ze względu na wiek, grupę zawodową i staż pracy (w proc.) . . . 50

- Infografika 28. Zadowolenie z możliwości zawodowych ze względu na staż pracy w danym rodzaju organizacji (w proc.) 52
- Infografika 29. Ocena znaczenia doradztwa edukacyjnego w przeszłości wg sektora gospodarki, poziomu wykształcenia, grup zawodowych i pokoleń (w proc.) 54
- Infografika 30. Ocena znaczenia doradztwa pracy wg sektora gospodarki, grup zawodowych i wielkości organizacji (w proc.) 55
- Infografika 31. Chęć zmiany profilu kształcenia ze względu na zatrudnienie w organizacji danego rodzaju (w proc.) 59
- Infografika 32. Ocena poziomu własnych kwalifikacji potrzebnych do wykonywania pracy według cech demograficznych sektora publicznego i prywatnego (w proc.) 63
- Infografika 33. Ocena dotychczasowych perspektyw rozwoju zawodowego w miejscu pracy (w proc.) 65
- Infografika 34. Poziom zadowolenia z perspektyw awansu oraz premii i jej wysokości (w proc.) 66
- Infografika 35. Ocena jasności kryteriów awansów i przyznawania premii w podziale na grupy wiekowe, płeć, wielkość organizacji i sektor gospodarki (w proc.) 69
- Infografika 36. Nadużycie władzy – podsumowanie 70
- Infografika 37. Ocena ogólnego zadowolenia z traktowania pracowników przez liderów i przełożonych (w proc.) 71
- Infografika 38. Przyczyny szczególnie wzmożonej kontroli przez przełożonego według wieku, grup zawodów, płci i typu organizacji (w proc.) 72
- Infografika 39. Wynagrodzenia „pod stołem" (w proc.) 73
- Infografika 40. Niższe wynagrodzenie podczas podpisywania umowy mimo wcześniejszych ustaleń (w proc.) 74
- Infografika 41. Czy powierzono Panu(i) zadania, do których wykonania nie był(a) Pan(i) przygotowany(a) a następnie krytykowano ich wykonanie? (w proc.) 76
- Infografika 42. Czy wyznaczano Panu(i) nierealnie krótkie terminy wykonania zadań i karano za niewywiązywanie się z nich? (w proc.) 76
- Infografika 43. Czy był(a) Pan(i) obiektem złośliwych uwag, docinków, niewybrednych żartów ze strony przełożonego? (w proc.) 77
- Infografika 44. Czy był(a) Pan(i) publicznie (w obecności kolegów, koleżanek, klientów lub podwładnych) krytykowany(a), poniżany(a) lub ośmieszany(a)? (w proc.) 77
- Infografika 45. Czy był(a) Pan(i) obiektem niechcianych, niewłaściwych zachowań, żartów lub propozycji o charakterze seksualnym? (w proc.) 78
- Infografika 46. Czy ukarano Pana(ią) za coś, nie wysłuchawszy Pana(i) wyjaśnień? (w proc.) 79
- Infografika 47. Czy odmówiono Panu(i) urlopu, nie pozwolono iść na zwolnienie, choć inni nie mieli takich kłopotów? (w proc.) 80
- Infografika 48. Czy zmuszano Pana(ią) do zostawania po godzinach, mimo że nie było to konieczne lub nie zapłacono za tę pracę? (w proc.) 81
- Infografika 49. Czy bez uzasadnionego powodu pozbawiono Pana(ią) nagrody lub premii? (w proc.) 81
- Infografika 50. Czy straszono Pana(ią) lub szantażowano zwolnieniem z pracy? (w proc.) 82
- Infografika 51. Czy ukarano Pana(ią) za składanie skargi lub dochodzenie swoich praw? (w proc.) 83

- **Infografika 52.** Czy w imię lojalności wobec firmy lub przełożonych zmuszano Pana(ią) do donoszenia na kolegów czy koleżanki? (w proc.) . . . 83
- **Infografika 53.** Czy zwolniono Pana/ią z powodu przynależności do związku zawodowego? (w proc.) . . . 84

- **Wykres 1.** Poziom niezadowolenia z wybranych obszarów w obecnym miejscu zatrudnienia i powody odejścia z pracy (w proc. i miejsce w rankingu) . . . 24
- **Wykres 2.** Charakterystyka lidera na podstawie stwierdzeń w opinii pracowników (w proc.) . . . 30
- **Wykres 3.** Opinie pracowników na temat stereotypów liderów (proc. odpowiedzi „nigdy") . . . 31
- **Wykres 4.** Adekwatność liczby powierzonych obowiązków wg grup zawodów (w proc.) . . . 37
- **Wykres 5.** Adekwatność liczby powierzonych obowiązków wg typu organizacji wobec liczby nadgodzin (w proc.) . . . 37
- **Wykres 6.** Nadgodziny według poziomu wykształcenia (w proc.) . . . 37
- **Wykres 7.** Jak często pracownik czuje się nerwowy, zdenerwowany lub spięty z powodu pracy po godzinach? (w proc.) . . . 41
- **Wykres 8.** Relacje między pracownikami a atmosfera w pracy (w proc.) . . . 47
- **Wykres 9.** Porównanie opinii pokoleń wśród danej grupy zawodowej pod względem chęci zmiany profilu nauki (w proc. odpowiedzi "tak") . . . 57
- **Wykres 10.** Gdyby mógł/mogła się Pan(i) cofnąć w czasie, to czy zmienił(a)by Pan(i) profil nauki? . . . 57
- **Wykres 11.** Chęć zmiany profilu kształcenia ze względu na stopień pokrywania się stanowiska z profilem wykształcenia (w proc.) . . . 58
- **Wykres 12.** Zgodność nauki i pracy ze względu na liczbę zatrudnionych w organizacji (w proc.) . . . 59
- **Wykres 13.** Zgodność nauki i pracy ze względu na poziom wykształcenia oraz chęć zmiany profilu nauki (w proc.) . . . 60
- **Wykres 14.** Zgodność nauki i pracy ze względu na grupę zawodową oraz chęć zmiany profilu nauki (w proc.) . . . 60
- **Wykres 15.** Ocena kwalifikacji potrzebnych do wykonywania obowiązków według grup zawodowych (w proc.) . . . 61
- **Wykres 16.** Wykorzystywanie posiadanych kwalifikacji a ogólne zadowolenie z pracy (w proc.) . . . 61
- **Wykres 17.** Ocena transparentności zasad awansów i przyznawania premii ze względu na rodzaj organizacji (w proc.) . . . 67
- **Wykres 18.** Ocena kryteriów awansów i przyznawania premii uznawanych za jasne według grup zawodowych i płci (w proc.) . . . 68

Bibliografia

Bersin, J. (2015), *Becoming irresistible: A New Model for Employee Engagement*, "Deloitte Review Issue", No. 16, https://www2.deloitte.com/us/en/insights/deloitte-review/issue-16/employee-engagement-strategies.html [dostęp: 07.07.2020].

Besner, G. (2015), *The 10 Company Culture Metrics You Should Be Tracking Right Now*, Entrepreneur Europe, https://www.entrepreneur.com/article/246899 [dostęp: 07.07.2020].

Brennan, J. (2015), *Five Key Factors that Determine Organisational Culture*, Leading Culture, http://www.leadingculture.com.au/five-key-factors-that-determine-organisational-culture/ [dostęp: 07.07.2020].

Cameron, K.S., Quinn, R.E. (2006), *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, The Jossey-Bass Business & Management Series, https://www.researchgate.net/profile/Tahani_Fourah/post/Is_the_any_test_or_questionnaire_to_measure_the_organizational_climate_anyone_can_suggest/attachment/59d61f45c49f478072e97966/AS%3A271750183489537%401441801700739/download/Diagnosing+and+changing+org [dostęp: 07.07.2020].

CBOS (2008), *Codzienna aktywność Polaków. Autoportret i obraz środowiska społecznego w latach 1988, 1998, 2008*, https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2008/K_134_08.PDF [dostęp: 07.07.2020].

CBOS (2013), *Polacy o zarobkach różnych grup zawodowych*, https://cbos.pl/SPISKOM.POL/2013/K_127_13.PDF [dostęp: 07.07.2020].

CBOS (2019a), *15 lat członkostwa Polski w Unii Europejskiej*, https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2019/K_059_19.PDF [dostęp: 07.07.2020].

CBOS (2019b), *Czego życzyć Polakom w roku 2019?*, https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2019/K_003_19.PDF [dostęp: 07.07.2020].

CBOS (2019c), *Materialne warunki życia*, https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2019/K_064_19.PDF [dostęp: 07.07.2020].

CBOS (2019d), *Opinie o gospodarce rynkowej*, https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2019/K_087_19.PDF [dostęp: 07.07.2020].

CBOS (2020) *Zadowolenie z życia*, https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2020/K_002_20.PDF [dostęp: 07.07.2020].

Grant Thornton (2019), *Return on Culture. Proving the Connection Cetween Culture and Profit*, https://www.grantthornton.com/Insights/culture/return-on-culture.aspx [dostęp: 07.07.2020].

Hofstede, G. i in. (2013), *VSM 2013 (Moduł Badania Wartości)*, https://geerthofstede.com/research-and-vsm/vsm-2013/ [dostęp: 07.07.2020].

Hofstede Insights (2019a), *Country Comparision*, https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/poland/ [dostęp: 07.07.2020].

Hofstede Insights (2019b), *Team Culture Report*, https://www.hofstede-insights.com/wp-content/uploads/2019/02/Team-Culture-report-Demo.pdf [dostęp: 07.07.2020].

Hryniewicz, J. (2004a), *Polityczny i kulturowy kontekst rozwoju gospodarczego*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.

Hryniewicz, J. (2004b), *Polityczny i Kulturowy Kontekst Rozwoju Gospodarczego*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.

Hryniewicz, J. (2007), *Stosunki pracy w polskich organizacjach*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.

Hryniewicz, J. (2013), *Piętno folwarku*, „Pomorski Przegląd Gospodarczy", https://ppg.ibngr.pl/pomorski-przeglad-gospodarczy/pietno-folwarku [dostęp: 07.07.2020].

Inglehart, R. i in. (2014), *World Values Survey: Round Six - Country-Pooled Datafile Version*, http://www.worldvaluessurvey.org/WVSContents.jsp [dostęp: 07.07.2020].

Laloux, F. (2016), *Reinventing Organisations*, Nelson Parker.

Li, F., Jiang, L., Yao, X., Li, Y. (2012), *Job Demands, Job Resources and Safety Outcomes: The Roles of Emotional Exhaustion and Safety Compliance*, Accident; analysis and prevention, 51C, doi: 10.1016/j.aap.2012.11.029 [dostęp: 07.07.2020].

Mączyńska, E. (2015), *Potencjał rozwojowy Polski w kontekście hipotezy o nowej sekularnej stagnacji*, „Biuletyn PTE" nr 2(69), maj, https://cor.sgh.waw.pl/bitstream/handle/20.500.12182/741/2015_2%2869%29_PTE-strony-62-69.pdf?sequence=2&isAllowed=y [dostęp: 07.07.2020].

Marini, A. (2016), *Cultural Beliefs, Values and Economics: A Survey*, https://mpra.ub.uni-muenchen.de/69747/1/MPRA_paper_69747.pdf [dostęp: 07.07.2020].

Mróz, J. (2014), *Kwestie metodyczne badań kulturowych w organizacjach*, Organization and Management, 1(161).

OCAI (2019), *Organizational Culture Assessment Instrument*, https://www.ocai-online.com/userfiles/file/ocai_enterprise_example_report.pdf [dostęp: 07.07.2020].

Parisse-Brassens, J. (2015), *How to Measure Organisational Culture Change*, https://blog.walkingthetalk.com/how-to-measure-culture-change-in-your-organisation [dostęp: 07.07.2020].

Penc, J. (1994), *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie, systemowe działanie*, PLACET, Warszawa.

Perlik-Piątkowska, A., Marchwiński, G., Szczęśniak, P. (2019), *Między feudalizmem a personalizmem. Medialny obraz relacji pracowniczych w Polsce*, http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2019/05/KDS_Miedzy-feudalizmem-a-personalizmem_2019.pdf [dostęp: 07.07.2020].

PIP (2015), *Zagrożenia psychospołeczne. Poradnik dla pracodawców i specjalistów BHP*, https://www.pip.gov.pl/pl/f/v/127412/psychospoleczny-stres-internet.pdf [dostęp: 07.07.2020].

„Puls Biznesu" i EY (2019), *Zarządzaie po polsku*, https://static.pb.pl/atta/3580-zarzadzanie-po-polsku-2019.pdf [dostęp: 07.07.2020].

PwC (2019), *Org DNA Profiler® Survey*, https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/functions/organisational-strategy/orgdna-profiler.html [dostęp: 07.07.2020].

Quinn Association (2020), *Quinn Model*, https://www.quinnassociation.com/en/quinn-model [dostęp: 07.07.2020].

Santorski, J. (2015), *Polskie folwarki*, (w:) Żakowski J. (red.), *Reforma kulturowa 2020-2030-2040. Sukces wymaga zmian*, Raport przygotowany na zlecenie Krajowej Izby Gospodarczej, http://www.nck.pl/media/attachments/317212/Reforma kulturowa.pdf [dostęp: 07.07.2020].

Sułkowski, Ł. (2008), *Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną?*, IPiSS, https://www.ipiss.com.pl/wp-content/uploads/2012/03/sulkowski_zzl_6_2008.pdf [dostęp: 07.07.2020].

Surova, L. (2019), *Cultural Compass Report*, https://www.hofstede-insights.com/wp-content/uploads/2019/02/Culture-Compass-Demo-Report.pdf [dostęp: 07.07.2020].

Tidd, J., Bessant, J. (2009), *Chapter 3. Building the innovative organization*, (w:) Tidd, J. Bessant J.R., *Managing Innovation. Integrating Technological. Market and Organizational Change*, 4th editition, Wiley, Hoboken.

Walking the Talk (2015), *Consulting solutions*, https://www.walkingthetalk.com/consulting-solutions/#productsAndServices [dostęp: 07.07.2020].

Work Service (2017), *Maturzysto – studia nie gwarantują ani pracy ani kompetencji*, http://www.workservice.com/pl/Centrum-prasowe/Informacje-prasowe/Ekspert-HR-komentuje/Maturzysto-studia-nie-gwarantuja-ani-pracy-ani-kompetencji [dostęp: 07.07.2020].

Žukauskas, J., Vveinhardt, P., Andriukaitienė, R. (2018), *Determining the Level of Management Culture Development*, (w:) Žukauskas, J., *Management Culture and Corporate Social Responsibility*, IntechOpen, doi: 10.5772/intechopen.70636.

PIE - to już ponad 100 raportów, policy papers, working papers, analiz branżowych i ekspertyz przygotowywanych przez siedem zespołów analitycznych, którymi dzielimy się niemal każdego tygodnia począwszy od września 2018 roku.

Wszystkie nasze raporty dostępne na: **https://pie.net.pl/raporty/**

PIE - to również bieżące analizy publikowane regularnie w naszych wydawnictwach cyklicznych.

Zachęcamy do śledzenia kolejnych wydań:

- „Tygodnika Gospodarczego PIE": https://pie.net.pl/tygodnik/
- „Miesięcznika Makroekonomicznego PIE": https://pie.net.pl/miesiecznik-makroekonomiczny/
- podcastów z serii „Pojutrze" oraz „Cyfrowe Pojutrze": https://pie.net.pl/podcast/

Wszystko po to, by lepiej zrozumieć, dokąd zmierza świat.

A my razem z nim.

Polski Instytut Ekonomiczny

Polski Instytut Ekonomiczny to publiczny *think tank* gospodarczy, którego historia sięga 1928 roku. Obszary badawcze Polskiego Instytutu Ekonomicznego to przede wszystkim handel zagraniczny, makroekonomia, energetyka i gospodarka cyfrowa oraz analizy strategiczne dotyczące kluczowych obszarów życia społecznego i publicznego Polski. Instytut zajmuje się dostarczaniem analiz i ekspertyz do realizacji Strategii na Rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju, a także popularyzacją polskich badań naukowych z zakresu nauk ekonomicznych i społecznych w kraju oraz za granicą.

Polski
Instytut
Ekonomiczny