

Mimo iż wraz z ciągłym, dynamicznym rozwojem wysokich technologii maszyny coraz częściej zastępują w przedsiębiorstwach ludzi, to jednak nadal ktoś tymi maszynami musi nimi sterować, programować je i kontrolować. Robią to pracownicy, nie tak przewidywalni jak najwyższej jakości sprzęty, co więcej, nie wykonujący swoich zadań bezrefleksyjnie, ale kierujący się czymś nadal dla robotów nieuchwytnym – emocjami. Może to przynosić organizacji wymierne korzyści, np. gdy pracy towarzyszy wysokie zaangażowanie i satysfakcja z realizowanych zadań. Niekiedy jednak uczucia mogą komplikować relacje w przedsiębiorstwie, prowadząc do pojawienia się poważnych trudności, zagrażających jego stabilności i trwałości. Właśnie tym zagadnieniom, relacjom panującym pomiędzy ludźmi tworzącymi organizacje – w ujęciu teoretycznym i praktycznym – poświęcony jest niniejszy numer dwumiesięcznika.

Zaczyna się pozytywnie, wychodząc od spostrzeżenia Elżbiety Kasprzak, iż oto nastał czas, by w zarządzaniu zasobami ludzkimi eksponować przede wszystkim zalety i mocne strony osób zatrudnionych, zamiast koncentrować się na ich mankamentach. Pomocne będą w tym szczególnie kompetencje specjalistów w dziedzinie ZZL, którzy – jak dowodzą badania zaprezentowane w artykule Justyny Śmietańskiej – cechują się ponadprzeciętnym poziomem inteligencji emocjonalnej. Ich empatia i zrozumienie potrzeb pracowników z pewnością ma wpływ na skuteczność wypracowywanych przez nich rozwiązań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Nad skutecznością zarządzania pochylili się również Jolanta Babiak, Beata Bajcar i Anna Borkowska, rozprawiając się jednocześnie ze szkodliwymi stereotypami funkcjonującymi na temat menedżerek, ukazującymi je jako mniej sprawne, niekompetentne i kierujące się emocjami. Zaprezentowane w ich artykule wyniki badań jednoznacznie wskazują na niesprawiedliwość takich sądów i ich brak powiązania z rzeczywistością. O tym, co dzieje się w firmie, gdy relacje pomiędzy pracownikami stają się zbyt bliskie, wychodzące poza ramy kontaktów służbowych, Czytelnicy dowiedzą się z tekstu autorstwa

Ewy Wojtowicz. Romans w pracy – temat tabu – jak wskazuje autorka, może mieć dla całej organizacji zarówno korzystne, jak i przykre konsekwencje. Tych ostatnich jest znacznie więcej, gdy kontaktami międzyludzkimi w firmie zaczyna rządzić cynizm. Jemu właśnie oraz wpływowi tej postawy na zaangażowanie pracownika i jego etykę zawodową poświęcili swoje analizy Agata Chudzicka-Czupala, Damian Grabowski i Dominik Adamek.

Na postawy osób zatrudnionych może wpływać wiele czynników, np.: osobowość danej osoby, jej relacje ze współpracownikami i z przełożonymi, postrzegany wizerunek firmy czy też panujący w niej klimat organizacyjny. Anna Rogozińska-Pawelczyk koncentruje się na roli, jaką w tworzeniu relacji w firmie odgrywa zawierany przez pracownika i pracodawcę kontrakt psychologiczny. Z jej badań wynika, że każda z zawierających go stron może mieć inne wyobrażenie i poglądy o warunkach, jakie kontrakt określa, co może rodzić problemy. Z kolei Anna Lubrańska podjęła się analizy wpływu różnych typów klimatu organizacyjnego (według podziału Kolba: autokratycznego, wspierającego, pośredniego) na jakość i zakres stosowanych rozwiązań z obszaru zarządzania wiekiem. Wykazała ona, że klimat wspierający sprzyja lepszemu ich dopasowaniu do potrzeb pracowników reprezentujących różne generacje. Problematyce znaczenia, jakie działalność w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu przekłada się na kształtowanie wizerunku pracodawcy i przyciąganie kandydatów do pracy, poświęcił swój artykuł Jacek Woźniak. Z przeprowadzonych przez niego badań wynika, że w realizowanych przez firmy strategiach employer brandingowych warto uwzględnić podejmowanie inicjatyw z obszaru CSR, zarówno bowiem mężczyźni, jak i kobiety poszukujący nowego pracodawcy biorą w swoich wyborach pod uwagę ten aspekt funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Tradycyjnie w dwumiesięczniku Czytelnicy będą mieli możliwość poszerzenia wiedzy o konkretnych praktykach stosowanych przez firmy w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. W dziale „Studium przypadku” znalazł się *case* autorstwa Dominiki Orzelskiej, dotyczący wyzwań związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi w firmie stosującej model marketingu wielopoziomowego. Specyfika organizacji pracy w tego typu firmach wynika w dużej mierze ze znacznej autonomii pracowników (związanych z przedsiębiorstwem nie stosunkiem pracy a umową handlową), co decyduje o zróżnicowanej przydatności stosowania wobec nich tradycyjnych metod i narzędzi ZZL.

Zebrane w niniejszym numerze artykuły oczywiście nie wyczerpują bogactwa zagadnień związanych z emocjami i relacjami panującymi w firmie, stanowią jedynie próbę przybliżenia Czytelnikom ich złożoności. Autorzy analizowali ten, czasem może nie dość doceniany aspekt funkcjonowania przedsiębiorstwa z wielu punktów widzenia. Mimo że ludzkie emocje wydają się pozostawać poza zasięgiem oddziaływań praco-

---

dawcy, to – jak wynika z zaprezentowanych opracowań – w pewien sposób można jednak na nie wpływać. Dzięki lekturze dwumiesięcznika Czytelnicy poszerzą swoją wiedzę o tym, kiedy i w jaki sposób skutecznie stawiać czoło wyzwaniu zarządzania relacjami w firmie.

*dr Anna Jawor-Joniewicz*  
*redaktor naukowa numeru*