

PRZYWÓDZTWO JAKO CZYNNIK WZMACNIAJĄCY ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW W ORGANIZACJI UCZĄCEJ SIĘ NA PRZYKŁADZIE PODMIOTU GOSPODARCZEGO PROWADZĄCEGO DZIAŁALNOŚĆ W BRANŻY IT

Ewa Waydowicz¹

Streszczenie

Zmiany, jakie zachodzą współcześnie zmuszają przedsiębiorstwa do postawienia sobie pytania o jakość przywództwa w organizacji i o to, czy dotychczasowe działania w tej dziedzinie wspierają ich rozwój i osiągnięcie celów, które sobie wyznaczyły. Organizacje, aby miały szansę na odniesienie sukcesu w szybko zmieniającym się otoczeniu konkurencyjnym, zmuszone są do wprowadzenia nowych paradygmatów przywódczych. W nowym środowisku znaczna część sukcesu przedsiębiorstwa zależeć będzie od zaangażowania jej pracowników, a co za tym idzie od wartości dodanej jaką wytworzą. Zaangażowanie pracowników jest jednym z mierników oceny skuteczności działań przywódców.

Niniejszy artykuł składa się z dwóch części: teoretycznej i praktycznej. W części teoretycznej na podstawie przeglądu literatury, została omówiona koncepcja organizacji uczącej się, znaczenie zaangażowania oraz rola przywództwa w tego typu organizacji. W części badawczej została podjęta próba weryfikacji empirycznej przywództwa w organizacji uczącej się i jego wpływu na zaangażowanie pracowników, na przykładzie podmiotu gospodarczego funkcjonującego w branży IT.

Słowa kluczowe: zaangażowanie, przywództwo, organizacja ucząca się.

¹ Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach, Wydział Prawa, Administracji i Zarządzania / The Jan Kochanowski University (JKU) in Kielce, Faculty of Management and Administration; e-mail: ewa.waydowicz@gmail.com.

1. Wstęp

Szybko zmieniające się warunki rynkowe, których przejawem są nowe trendy, coraz to większe oczekiwania klientów oraz przybierająca na sile rywalizacja między firmami, zmuszają przedsiębiorstwa do coraz większej elastyczności. Tylko takie zachowania stwarzają im szansę na zdobycie przewagi konkurencyjnej. Sukces organizacji w XXI w. zależy od zdolności dostrzegania i wyszukiwania nowych sposobów działania, przy zaangażowaniu ich jako całości (Kłak, 2010). W praktyce wiąże się to z odejściem od tradycyjnego modelu organizacji zbudowanej na hierarchicznych strukturach, formalnych podległościach na rzecz zarządzania procesowego (Korzyński, 2016), opartego na skutecznym przywództwie.

Celem niniejszego artykułu jest rozpoznanie zaangażowania pracowników jako jednego z mierników skuteczności działań przywódcy. Na rzecz jego realizacji wykorzystano wyniki badań jakościowych, jakie zostały przeprowadzone wśród wszystkich pracowników celowo dobranej organizacji prowadzącej działalność w branży IT. Badanie przeprowadzono we wrześniu 2016 roku.

Podstawą wyboru organizacji opisanej w artykule była dostępność do danych wybranego podmiotu gospodarczego, umożliwiająca zarówno wgląd w zachodzące w niej złożone procesy biznesowe, jak i objęcie badaniami ogółu pracowników. Ponadto o wyborze zdecydowała wysoka efektywność organizacji potwierdzona zwiększającymi się z roku na rok wynikami. To z kolei pozwala wnioskować o wysokiej skuteczności przywództwa i wysokim poziomie zaangażowania pracowników jako jego pochodnymi. Rozważania w podjętej kwestii zostaną przeprowadzone z perspektywy koncepcji organizacji uczącej się.

2. Pojęcie i istota organizacji uczącej się

Koncepcja organizacji uczącej się (ang. *learning organization*) ukształtowała się w latach 90. XX w., choć pierwszych informacji na jej temat można doszukać się już w pracach Ch. Argyrisa i D. Schonana, a nawet wcześniej – w koncepcji systemów wspomagania decyzji z lat 50. Organizacyjne uczenie się pojawiło się wraz z rozwojem społeczeństwa informacyjnego, w którym decydujące znaczenie ma wiedza (Gorzelań-Dziadkowiec, 2015).

Uznawany za jednego z najważniejszych twórców idei organizacji uczącej się P.M. Senge zdefiniował organizację uczącą się jako podmiot, który ciągle rozszerza swoje możliwości kreowania własnej przyszłości (Michna, 2007). Jego zdaniem, nigdy nie można powiedzieć, że „jesteśmy wzorcową organizacją uczącą się” (Senge, 1998), gdyż jest to sposób funkcjonowania tego podmiotu. Bycie organizacją uczącą się to nie naśladowanie wzoru, ale adaptacja do zmiennych warunków, zapewniająca stałe doskonalenie uczestników, tj. nabywanie przez nich nowych umiejętności, możliwości, wzorców działania. Warto podkreślić, iż istotnym elementem uczenia

się jest uzyskiwanie informacji na temat popełnianych przez siebie błędów i wskázówek, w jaki sposób należy te błędy skorygować.

Zdaniem P. Senge, warunkiem powstania organizacji uczącej się jest rozwijanie pięciu kompetencji, do których należą:

- Myślenie systemowe – jest cechą integrującą wszystkie pozostałe kompetencje opisane poniżej. Polega ono na umiejętności postrzegania organizacji jako całości, przy równoczesnym uwzględnianiu poszczególnych elementów składowych oraz interakcji zachodzących pomiędzy tymi elementami. Myślenie systemowe pozwala na uwzględnienie w dalszej perspektywie czasowej zjawisk zachodzących wewnątrz organizacji i w jej otoczeniu oraz dostrzeganie wzajemnych relacji, oraz identyfikację zasad działania systemów.
- Mistrzostwo osobiste – oznacza proces ciągłego udoskonalania swoistego sposobu postrzegania rzeczywistości i dostosowania go do zmieniających się warunków otoczenia. To szczególny poziom biegłości i indywidualnego rozwoju, twórcze podejście do życia i do uwarunkowań środowiska, w którym się funkcjonuje. Mistrzostwo osobiste można osiągnąć przez mobilizowanie kierowników do stawiania pracownikom realnych, ale ambitnych celów oraz przez wprowadzenie różnorodnych programów szkoleniowych, dzięki którym kadra może doskonalić swoje umiejętności i poszerzać posiadaną wiedzę (Gorzelański-Dziadkowiec, 2015).
- Modele myślowe – to umiejętność analizy ukrytych założeń i mechanizmów, wpływających na sposób interpretowania przez nas samych zachodzących zjawisk. Pozwala to na ujawnienie braków i błędów w postrzeganiu świata. Celem jest doprowadzenie do korzystnych zmian nawyków i przekonań. Jeśli modele myślowe nie są uświadomione wówczas ich słuszność nie jest weryfikowana. W ten sposób przedsiębiorstwa mogą tkwić w mylnych przekonaniach, dotyczących np. preferencji klientów, a w efekcie stosować nieodpowiednie lub przestarzałe praktyki.
- Wspólna wizja przyszłości – to kreowanie wspólnej tożsamości, poczucia sensu działalności. Przy czym trzeba brać pod uwagę osobiste wizje członków organizacji, gdyż im bliższe i komplementarne są ich dążenia tym łatwiej jest zbudować wspólną wizję dla całej organizacji. Wspólna wizja przyszłości to określenie systemu wartości i misji podzielanych przez wszystkich członków organizacji; pobudza nowe sposoby myślenia i działania, stymuluje podejmowanie ryzyka i eksperymentowania, pozwala uzyskać długofalowe zaangażowanie (Kudelska, 2013).
- Zespołowe uczenie się – to rozwijanie zdolności grupy do zdobywania i akumulowania wiedzy. To wspólne działanie, ale i wspólne rozwiązywanie problemów. Każda osoba rozumie, w jaki sposób wspierać wysiłek pozostałych. Zamiast rozwiązywać problem samodzielnie, powinno się móc w dowolnym momencie skorzystać z rozwiązań wypracowanych przez innych. Połączony potencjał umysłowy wyzwala innowacyjne i skoordynowane działania. Zarówno każda jednostka,

jak i każdy zespół uczący się wspiera pozostałe, umożliwiając im stały dostęp do swoich informacji, sposobów działania i wniosków (Kudelska, 2011).

Mimo, że P. Senge nadał szczególną rangę myśleniu systemowemu, jako czynnikowi integrującemu pozostałe dyscypliny, należy zaznaczyć, że tylko równoczesny rozwój wszystkich pięciu kompetencji, przyczynia się do stworzenia organizacji uczącej się.

Omawiany podmiot jest zatem organizacją elastyczną, zdolną do wprowadzania zmian, gdzie ludzie są zdolni i chętni do pozyskiwania i tworzenia wiedzy oraz jej wykorzystania; chętnie się nią dzielą pracując w zespołach, przy równoczesnej modyfikacji swoich zachowań pod wpływem nowej wiedzy i doświadczenia.

Cechy organizacji uczących się w myśl koncepcji różnych autorów przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Cechy organizacji uczących się według koncepcji różnych autorów

Autor	Cechy
P. Nesterowicz (2001)	<ul style="list-style-type: none"> – mechanizm konstruktywnej konfrontacji – procesy uczenia się – otwarty system informacyjny – kultura organizacyjna
Ch. Handy (1981)	<ul style="list-style-type: none"> – ciekawość – przebaczenie – zaufanie – zespołowość
P. Senge (2006)	<ul style="list-style-type: none"> – myślenie systemowe – doskonalenie osobiste – modele myślowe – wspólna wizja – zespołowe uczenie się
R. Kandole i J. Fullerton (1998)	<ul style="list-style-type: none"> – wspólna wizja – zachęcająca struktura – wspierająca kultura – kierownictwo delegujące uprawnienia – umotywowani pracownicy – kształcenie

Źródło: Stańczyk-Hugiet E. (2005), Organizacja uczyca się. Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu, red. R. Krupski, PWE, Warszawa, s. 196–197

Podstawowe cechy wyróżniające organizację uczącą się, skoncentrowane są wokół:

- uczenia się na błędach,
- ciągłego treningu personelu oraz planowaniu szkolenia,

- rozwoju personelu kierowanym przez kierownictwo,
- delegowania uprawnień i decentralizacja,
- podejmowania ryzyka, zachęcaniu do eksperymentowania,
- częstego przeglądu procedur działania,
- poszukiwania sposobów zwiększenia skuteczności pracy,
- podejmowania decyzji na podstawie faktów,
- ścisłej współpracy między wydziałami (Penc, 2001).

Ogromną rolę w tego typu organizacjach pełni zarządzanie. Zadaniem managerów jest znalezienie nowych sposobów zarządzania w spłaszczonych zdecentralizowanych strukturach, w których podstawowym wymaganiem staje się umiejętność nadążania za zmianami (Morgan, 2001). To pokazuje jak istotnym elementem jest przywództwo oraz właściwe zarządzanie kapitałem intelektualnym. W organizacji uczącej się kadra menedżerska, realizuje misję i strategię firmy, dba o rozwój własny i pracowników, jednocześnie tworząc klimat zaufania i współpracy w trosce o wysoką jakość powierzonego kapitału intelektualnego (Podlewska, 2014). Tabela 2 przedstawia porównanie podejścia do zarządzania w organizacji tradycyjnej i uczącej się.

Organizacje uczące się w przeciwieństwie do organizacji tradycyjnych stosujących systemy zarządzania sterujące ludźmi, inwestują w ulepszenie jakości myślenia, zdolność do refleksji, w zespołowe uczenie się, rozwój wspólnych wizji i wspólnego zrozumienia złożonych problemów biznesowych (Senge, 1998).

W każdej organizacji kluczową rolę odgrywa kapitał ludzki (Ciekowski, 2014). Wykształceni, kompetentni i stale uczący się pracownicy, chętni do ciągłego rozwoju i podnoszenia kwalifikacji są najcenniejszym zasobem organizacji (Harasim, 2012). Ludzie będący w organizacji generują jej wartość dodaną i to za ich sprawą organizacja osiąga zyski. Do wytworzenia wartości dodanej niezbędna jest twórczość, idee, intelekt, zaangażowanie i wysiłek włożony w realizację wykonywanych zadań tak, aby osiągnąć wyznaczone cele. Dla organizacji uczących się niezbędne jest właściwe i skuteczne wykorzystywanie specyficznych cech i umiejętności, które posiadają pracownicy. Kierownicy muszą rozumieć, że powierzony im kapitał ludzki jest czymś więcej niż tylko zasobem organizacji, a firma może osiągać sukcesy dzięki ich intelektowi i zdolności racjonalnego myślenia. Z tego powodu niezbędne jest, by w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, organizacje uczące się stwarzały przestrzeń pracownikom, dającą możliwość do ciągłego podnoszenia kwalifikacji i ich ustawicznego rozwoju. Kluczowe jest również tworzenie klimatu otwartości, zaufania, współpracy, gotowości do zmiany i podejmowania ryzyka, który sprzyja zdobywaniu wiedzy oraz wykorzystywania jej do przekształcania organizacji. W koncepcji organizacji uczącej się zarządzanie zasobami ludzkimi opiera się na budowaniu w pracownikach pozytywnego nastawienia do procesów uczenia się, dzielenia się wiedzą i rozwoju. Zbyt często potężne zasoby są uwięzione w sztywnych procesach, strukturach i systemach. Te zasoby, jeśli zostaną dobrze wykorzystane, mogą doprowadzić do zaangażowania ludzi, którzy przyczyni-

nią się na najwyższym poziomie do rozwoju organizacji. Aktywa takie jak zaangażowanie, kreatywność, inspiracja, hojność i uczciwość, mogą generować poprzez autentyczne przywództwo na wszystkich szczeblach organizacji niezwykle wyniki, zarówno indywidualnie, jak i zbiorowo. Tego typu miejsca pracy, które nauczyły się odblokować te wyjątkowe zasoby ludzkie nazywamy „pozytywnymi organizacjami” (Caprino, 2013). W tego typu organizacjach kierownictwo powinno stwarzać pracownikom sprzyjające warunki do pełnego wykorzystania ich kompetencji, zachęcając do eksperymentowania i sugerowania rozwiązań, gdyż tym samym zwiększa się efektywność omawianego podmiotu. Postawa taka daje korzyści zarówno organizacji, jak i pracownikom, którzy osiągają sukcesy osobiste, rozwijając dzięki nowej wiedzy również siebie samych.

Tabela 2. Porównanie podejścia do zarządzania w organizacji tradycyjnej oraz uczącej się

Organizacja tradycyjna	Organizacja ucząca się
<ul style="list-style-type: none"> – karanie za popełnione błędy – wysyłanie pracowników na kursy szkoleniowe – działania na podstawie stałych procedur pracy – kierownik rozdziela zadania, monitoruje i kontroluje personel – wydawanie poleceń i kontrola ich wykonywania – niepodejmowanie ryzyka, postępowanie ostrożne na podstawie formalnych instrukcji – odradzanie eksperymentowania – prowadzenie rewizji struktur i procesów dopiero po wystąpieniu „katastrofy” lub radykalnych zmian w otoczeniu – zniechęcanie personelu do sugerowania rozwiązań – podejmowanie decyzji w oparciu o intuicję lub ustalone procedury – utrudnienia w prowadzeniu ścisłej współpracy i realizacja zadań rozłącznie od innych wydziałów 	<ul style="list-style-type: none"> – uczenie się na błędach – ciągły trening personelu oraz planowe szkolenie – dostosowanie procedur pracy do sytuacji – kierownictwo prowadzi trening i rozwój personelu, tworzy warunki pełnego wykorzystania kompetencji pracowników – delegowanie uprawnień, pełna decentralizacja zarządzania – podejmowanie ryzyka – zachęcanie do eksperymentowania – rutynowe rewizje procedur działania – zachęcanie personelu do sugerowania rozwiązań – podejmowanie decyzji w oparciu o dane empiryczne – ścisła współpraca, realizacja zadań łącznie z innymi wydziałami

Źródło: Mikuła B., Ziębicki B. (2001) Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie, t. IV, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej, UJ, Kraków, s. 270.

3. Zaangażowanie jako czynnik wpływający na rozwój organizacji

Zaangażowanie (ang. *engagement*), zdaniem R.J. Vance'a, odnosi się w pewnym stopniu do emocjonalnego związku pracownika z organizacją i wyraża się w identyfikacji zatrudnionego z celami i wartościami firmy na różnych jej poziomach (Vance, 2006). Podobny pogląd ma T. Britt, który uznaje, że zaangażowanie to poczucie odpowiedzialności za swoją pracę i przywiązanie do niej (Britt, 1999). Zaangażowany pracownik to więc taki, który czuje osobistą odpowiedzialność za wynik swojej pracy oraz ma pozytywną postawę wobec firmy, w której pracuje. W tym rozumieniu, pracownik szanuje wartości prezentowane przez organizację i działa na rzecz realizacji jej celów (Robinson, Perryman, Hayday, 2004).

D. Robinson, S. Perryman i S. Hayday nakreślili główne cechy i działania charakteryzujące zaangażowanego pracownika, do których zaliczają:

- pozytywną postawę wobec swojej pracy, zatrudniającej ich organizacji, a także oferowanych przez nią produktów i usług,
- przekonanie, że organizacja stwarza pracownikowi możliwości do rozwoju,
- szacunek względem współpracowników oraz gotowość do działania na rzecz dobra zespołu,
- posiadanie szerokiego spojrzenia na sprawy organizacji oraz chęć wychodzenia poza własne obowiązki dla dobra organizacji,
- bieżącą aktualizację wiedzy z obszarów związanych z wykonywaną pracą,
- poszukiwanie i wykorzystywanie szans w celu poprawy wyników przedsiębiorstwa (wykazywanie postaw przedsiębiorczych) (Robinson, Perryman, Hayday, 2004).

Z kolei W. Schaufeli definiuje zaangażowanie jako pozytywny stan umysłu, charakteryzujący się wigorem, poświęceniem i pochłonięciem przez wykonywane zadania oraz wrażeniem szybkiego upływu czasu (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, Bakker, 2002). W tym rozumieniu zaangażowanie wiąże się z entuzjastycznym podejściem do obowiązków, zaś dla zaangażowanego pracownika praca jest czymś wartościowym, istotnym, sensownym i znaczącym w drodze do osiągnięcia celów (Łochnicka, 2015). W tym podejściu to sam pracownik w pełni koncentruje się na wykonywanej przez siebie pracy przy całkowitym jej poświęceniu (Kulikowski, Madej, 2004).

Rozwój jest kolejnym istotnym elementem zaangażowania pracowników w powierzone im obowiązki. Jest on niezbędny do wzrostu organizacji dlatego kultura organizacji uczącej się służy jako platforma do stwarzania warunków do ciągłego uczenia się, a to zaś może bezpośrednio pomóc w zwiększeniu wydajności organizacji (Hussein, Razak, Omar, 2017). Pracownicy, którzy dostrzegają to, że organizacja daje im wsparcie (z ciągłą kulturą uczenia się), wykazują tendencję do pozytywnego nastawienia, większego zaangażowania i oferują wyższą jakość pra-

cy w organizacji (Hussein, Razak, Omar, 2017). Zaangażowani pracownicy pracują bowiem wydajniej i z większym zapałem, co przynosi przedsiębiorstwu wymierne i niewymierne korzyści. Tu kluczową rolę odgrywa również zaangażowane przywództwo.

4. Przywódca w organizacji uczącej się

Zmiany, jakie zachodzą współcześnie zmuszają przedsiębiorstwa do postawienia sobie pytania o jakość przywództwa w organizacji i o to, czy dotychczasowe działania w tej dziedzinie wspierają sukces i rozwój firmy. Aby organizacje miały szansę na odniesienie sukcesu w środowisku, w którym zmienia się zarówno struktura społeczna, jak i polityczna, a zmiany demograficzne wpływają na rynek bardziej niż kiedykolwiek wcześniej, niezbędne jest wprowadzenie nowych paradygmatów przywódczych. W nowym środowisku znaczna część sukcesu przedsiębiorstwa zależy będzie od zaangażowania jej pracowników, a co za tym idzie od wartości dodanej jaką wytworzą (Wziątek-Staśko, Chabińska-Rossakowska, 2015).

Różnica między zarządzaniem a przywództwem jest istotna. Przywództwo koncentruje się na podejmowaniu właściwych działań, a zarządzanie na podejmowaniu działań we właściwy sposób (Podlewska, 2014). Przywództwo jest jednym z czynników najsilniej kształtujących organizację, ponieważ jakość i styl zarządzania wpływa na ludzi – ich zaangażowanie, współpracę, postawy i stosunek do wykonywanych zadań. Skuteczne przywództwo i efektywne zarządzanie ma bezpośrednie przełożenie na stabilność firmy, jej bezpieczny rozwój i stopień realizacji strategii (Błaszczak, 2017).

Według P. Druckera, zadaniem organizacji „jest przewodzenie ludziom, a nie kierowanie nimi. Jej głównym celem jest wykorzystywanie specyficznych umiejętności i wiedzy poszczególnych pracowników do osiągnięcia wzrostu wydajności pracy” (Drucker, 1994). Pracownicy powinni być traktowani jako partnerzy biznesowi, dla których praca ma za zadanie zaspokajać potrzeby indywidualne, a przy tym być spójna z celami wyznaczonymi przez organizację.

Osobami zdolnymi do poprowadzenia organizacji do długotrwałego sukcesu są zarządzający, którzy powinni charakteryzować się efektywnością i skutecznością w działaniu. Według Burnsa, zarówno miarą władzy, jak i przywództwa jest stopień uzyskania zamierzonych efektów (MacGregor Burns, 1994). Senge uważa, że skuteczny przywódca to taki, którego ludzie mówią: „sami to zrobiliśmy”, gdyż „ludzie uczą się najszybciej, kiedy czują realną odpowiedzialność za swoje działania” (Senge, 1998). Zarządzający, którzy praktykują ten styl, znajdują satysfakcję w dawaniu innym władzy, w tworzeniu organizacji zdolnych do osiągania wyników, na których ludziom naprawdę zależy. Efektywny przywódca to przede wszystkim taki, który potrafi wspierać naukę pracowników, znajdować wspólnie z nimi wizję organizacji, skłaniać ich do poszukiwań i wyborów (Mrówka, 2012). Schein mówi

wręcz o przywództwie jako o zarządzaniu zmianą kultury organizacyjnej (Schein, 1985), podkreślając tym samym, że unikalną i podstawową funkcją przywództwa jest zręczne pokierowanie kulturą organizacji. Przywódca zatem wpływa na kształt kultury poprzez określone zachowania, to, w jaki sposób mierzy i kontroluje wyniki, na co zwraca uwagę, jak postępuje w sytuacji kryzysu, czy i jak modeluje, uczy, trenuje pracowników, czy i za co karze i nagradza, w oparciu o jakie kryteria rekrutuje, selekcjonuje i promuje pracowników. Im bardziej burzliwe środowisko, w którym działa organizacja, tym bardziej jest ona uzależniona od przywódców potrafiących zarządzać zmianą kultury organizacyjnej (Mrówka, 2012).

W organizacji uczącej się jednym z elementów nowej roli menedżerów jest gospodarowanie organizacją, tworzenie i komunikowanie koncepcji, określanie zasadniczych wartości i ciągle rozwijanie wizji przyszłości. Dlatego właśnie kombinacja misji, wizji i wartości tworzy wspólną tożsamość, która może połączyć ludzi w organizacji. Wg Senge kluczem tej roli są funkcje menadżera jako: badacza – który bada organizację jako system i oddziaływanie wewnętrznych i zewnętrznych sił systemowych wywołujących zmiany; jest odpowiedzialny za budowanie organizacji, w której ciągle rozszerza swoje możliwości rozumienia złożoności, określa wizję ku którym przedsiębiorstwo zmierza i ulepsza wspólne modele myślowe – to znaczy, że jest odpowiedzialny za organizacyjne uczenie się; projektanta – który projektuje procesy uczenia się, pozwalające menedżerom całej organizacji zacząć rozumieć kierunki zmian i działające siły (Senge, 1998). Decyduje on o możliwościach działania organizacji, o jej projekcie. Decydujący obszar działalności projektowej menedżera polega również na integracji. Musi działać tak, aby współzależne elementy organizacji stanowiły złożoną całość, czyli system. Jedynie synergia dyscyplin może popchnąć organizację do dokonania przełomu w uczeniu się. Podstawowe zadanie przywództwa w projektowaniu obejmuje wizję, misję, wartości oraz cel organizacji. Sztuka przewodzenia obejmuje także ocenę graczy i potrzeb każdej sytuacji i opracowanie strategii odpowiednich do czasu i miejsca (Mrówka, 2012).

W czasach niepewności bardzo istotną cechą skutecznego przywódcy jest również otwartość na zmiany, elastyczność oraz wysoka akceptacja niepewności i niepowodzenia. Dzięki temu nie boi się on podejmować ryzyka i działać, ale także potrafi porzucić poprzednią ścieżkę działania, jeśli okoliczności wymuszają zmianę strategii. Doskonale rezultaty osiągają ci przywódcy, których nie zadowala status quo. Nieustannie szukają nowych możliwości, nowych pomysłów, wykorzystując przy tym zdolność systemowego spojrzenia na otoczenie, zmiany perspektywy widzenia (Charan, 2009).

To, co również jest istotne, to założenie, że dobry menedżer w relacjach z podwładnymi dąży do kształtowania w nich samodzielności w myśleniu i odpowiedzialności za własne działanie, a nie do kierowania nimi. Dzieje się to również poprzez stworzenie odpowiedniej atmosfery, która sprawia, że pracownicy chcą pracować nad własnymi słabościami, a dzięki temu czują się pewniej i podejmują nowe wy-

zwania, pomimo wewnętrznych ograniczeń i wątpliwości. Efektywny przywódca poprzez swój przykład działania pobudza samoistną motywację do stawania się równie niezależnym, aktywnym i entuzjastycznie nastawionym do swoich przedsięwzięć. Menedżer wykorzystuje podejście coachingowe do pracy z podwładnymi. Takie podejście jest możliwe również dzięki przyjaznej i partnerskiej atmosferze, w której promuje się przedsiębiorczość, innowacyjność oraz rozbudowany feedback (Karwala, 2009). Każda informacja zwrotna powinna być wzmacniana i wykorzystywana, przekazywana z szacunkiem i przyjmowana z otwartością. Daje to przestrzeń do dyskusji w organizacji. Sprzyja to większej kreatywności oraz chęci dzielenia się pomysłami i spostrzeżeniami.

Organizacja ucząca się musi być zorientowana na ciągłe doskonalenie się oraz być gotowa do zmian przy jednoczesnej antycypacji potrzeb swoich pracowników. Istota doskonalenia pracowników opiera się na pogłębianiu wiedzy i umiejętności pracowników w zakresie realizacji powierzonych zadań oraz motywacyjnym oddziaływaniu na psychiczne uwarunkowania rozwoju pracowników. Pogłębianie wiedzy odnosi się do zwiększenia kompetencji pracownika, natomiast motywacyjne oddziaływanie bezpośrednio wpływa na jego osobistą skuteczność (Czekaj, 2007).

W relacjach z pracownikami menedżer powinien przyjmować rolę mentora, dbając o wspomaganie ich rozwoju, oferując im pomoc i radę, a jednocześnie wynagradzać pracowników za inwencję i przedsiębiorczość. Jedną z metod, za pomocą której rozwijane są kompetencje kierownicze i pracownicze jest mentoring, który jest procesem wspierania pracownika na różnych etapach jego rozwoju zawodowego i jego kariery w organizacji, najczęściej od momentu zatrudnienia aż do osiągnięcia pozycji na szczycie, realizowany indywidualnie przez osoby posiadające większą wiedzę i doświadczenie, najczęściej wybrane wśród kierowników wyższego szczebla (Gorzelań-Dziadkowiec, 2015). Podstawowym celem stosowania mentoringu jest przyspieszenie procesu adaptacji i rozwoju pracowników w organizacji. Dzieje się to dzięki udzieleniu im pomocy w zrozumieniu kultury organizacji, panujących zasad, sposobów podejmowania decyzji i metod rozwiązywania problemów. Dzięki mentoringowi, który wykorzystuje głównie synergię, treningi osobiste, informacje zwrotną, spotkania, zarządzanie wiedzą, organizacje mogą lepiej dostosować się do potrzeb i wyzwań dynamicznie rozwijającego się otoczenia.

Senge uważa, że przywódca musi posiadać umiejętność tworzenia i komunikowania koncepcji, rozważać wyznawane wartości, uczyć się słuchać i doceniać innych ludzi i ich idee. Do tego potrzebna jest wspólna wizja i budowanie środowiska, w którym to nie interes osobisty jest najważniejszy, a chęć bycia częścią czegoś większego. Podstawą dyscypliny mistrzostwa osobistego jest przekonanie, że ludzie mają wrodzone poczucie celowości działania, dlatego chcą się przyczyniać do zbudowania czegoś większego i cenią sobie robienie tego zespołowo (Senge, 1998).

Menedżer powinien skupiać się głównie na nadrzędnym celu, tworząc dodatkowy wymiar problemu – znaczenie, jednak powinien dostrzegać także wydarzenia,

schematy zachowań i struktury systemowe. Właśnie umiejętność kompilacji nadrzędnego celu i struktur systemowych jest gwarantem sukcesu. Struktury systemowe pomagają zrozumieć, jak oddziałują na siebie różne części organizacji w wymiarze krótko- i długofalowym (Mrówka, 2012).

Podsumowując część teoretyczną artykułu należy zauważyć, że skuteczne przywództwo odgrywa kluczową rolę w organizacji uczącej się, gdyż w decydujący sposób wpływa na zaangażowanie pracowników, a co za tym idzie w realny sposób przekłada się na wyniki biznesowe przedsiębiorstwa, stwarzając mu szanse na zwyciężenie przewagi konkurencyjnej. Zaangażowanie pracowników jest jednym z mierników oceny skuteczności działań przywódców. Organizacje uczące się inwestują w ulepszenie jakości myślenia, zdolność do refleksji, w zespołowe uczenie się, rozwój wspólnych wizji i wspólnego zrozumienia złożonych problemów biznesowych (Senge, 1998). Wykorzystanie przywództwa opartego na kierowaniu przez uczenie się pozwala zarządzać organizacją nie kierując nią na każdym kroku.

5. Wpływ przywództwa na zaangażowanie pracowników na przykładzie podmiotu gospodarczego funkcjonującego w branży IT

W części praktycznej artykułu zostanie podjęta próba weryfikacji empirycznej przywództwa w organizacji uczącej się i jego wpływu na zaangażowanie pracowników, na przykładzie organizacji prowadzącej działalność gospodarczą w branży IT.

Omawiany podmiot gospodarczy jest firmą, która ustawicznie inwestuje w rozwój pracowników, świadomie kształtując kulturę organizacyjną, a tym samym przywództwo. Kiedy CEO założył firmę w 2014 roku, nikt nie spodziewał się tak szybkiego rozwoju i wzrostu w tak krótkim czasie. Ambicją firmy jest stanie się najbardziej pożądanym dostawcą usług informatycznych w Europie.

Strategia firmy opiera się na trzech założeniach:

- Zatrudniamy najlepszych ludzi (*We hire the best people*).
- Współpracujemy ze świetnymi klientami (*We cooperate with incredible clients*).
- Zawsze staramy się robić to, co jest dobre (*We always aim to do what is right*).

Działania, które podejmuje przedsiębiorstwo, jest odbiciem tych założeń oraz istniejących w organizacji wartości. Organizacja ceni przede wszystkim:

- Ludzi i relacje (*People and relations*),
- Sukces klientów (*The success of our clients*),
- Szczerość i otwartość (*Honesty and openness*).

Firma zatrudnia utalentowanych ludzi z pasją i szerokim doświadczeniem zawodowym. Współpracuje z wieloma inżynierami oprogramowania (ok. 200 osób), z których ponad 80% może pochwalić się pięcioletnim lub dłuższym okresem pracy w dostarczaniu programowania. W swojej działalności firma dba o: dynamiczną kul-

turę organizacyjną, innowacyjność, dostępność do najnowszych technologii, zatrudnianie specjalistów potrafiących pracować w różnorodnych zespołach.

Każdy pracownik ma szczególne znaczenie, co widoczne jest w indywidualnym podejściu zarządzających do podwładnych. Pracownicy wspierani są w rozwoju w taki sposób, aby mieli możliwość realizowania swoich pomysłów i ciągle poszerzali swoje kompetencje, przy czym przełożeni starają się uwzględniać ich sugestie i propozycje. Polityka firmy gwarantuje każdemu zatrudnionemu indywidualny budżet szkoleniowy, który pracownik może wykorzystać na swój rozwój. Dzięki temu organizacja rozszerzyła swój obszar działalności i poza outsourcingiem zasobów ludzkich oferuje budowanie zespołów i consulting, tworzenie aplikacji korporacyjnych i mobilnych dla firm, usługi QA oraz usługi bezpieczeństwa aplikacji internetowych, komputerów stacjonarnych i telefonów komórkowych. To właśnie indywidualny zapał, wiedza, umiejętności i ciągły rozwój pracowników sprawiają, że firma tak dynamicznie się rozwija.

Ogromną rolę pełnią w organizacji przywódcy. Są to menadżerowie stawiający pracownikom bardzo ambitne cele wykorzystujący metodę OKR (*Objectives and Key Results*, czyli „Cele i Kluczowe Rezultaty”) oraz wprowadzający różnorodne programy szkoleniowe, dzięki którym kadra może poszerzać posiadaną wiedzę i doskonalić swoje umiejętności. Menadżerowie zachęcają pracowników do innowacyjności, co znajduje odzwierciedlenie w nowej ofercie firmy, jaką są badania i rozwój w najnowszych trendach technologicznych VR/AR (rzeczywistość wirtualna i rozszerzona), IoT (internet rzeczy) AI (sztuczna inteligencja), co pokrywa się z jednym z ważniejszych założeń firmy „tworzeniem i dostarczaniem rozwiązań przybliżających przyszłość”.

Celem przywódców jest również ciągle uświadamianie pracownikom wizji i celów organizacji, w której dokłada się wszelkich starań, aby decyzje podejmować, patrząc przez pryzmat całego systemu, a nie skupiając się jedynie na indywidualnych poglądach i przekonaniach. Dlatego istotna jest praca zespołowa, dawanie konstruktywnego feedbacku w celu odrzucania złych nawyków i dostosowywania się do nowego celu. W tym podejściu menadżerowie zwracają uwagę, aby w realizacji wizji firmy brać pod uwagę indywidualne cele członków organizacji, gdyż im bardziej komplementarne są ich dążenia, tym łatwiej jest zbudować wspólną wizję przyszłości.

Ważnym zadaniem przywódców jest również chęć pomocy w znajdowaniu w pracownikach ich ogromnego potencjału, czego dowodem jest wprowadzony program mentoringowy, w którym pracownicy mogą rozwijać kompetencje techniczne, ale również liderские. Menadżerowie jak i pozostali pracownicy mają możliwość brania udziału w programach szkoleniowych oraz korzystania z kursów online, biorą również udział w licznych konferencjach w Polsce i na świecie, aby ciągle być na bieżąco z nowościami technologicznymi. Liderzy mają również program szkoleniowy dedykowany rozwojowi ich kompetencji, wsparcie coacha i działu HR.

Kolejnym bardzo ważnym obszarem w firmie jest dzielenie się wiedzą. Z inicjatywy pracowników wdrożona została nowa platforma „Sharing is Caring”, która umożliwia nie tylko przekazywanie praktycznej wiedzy technicznej, ale również otwiera możliwości rozwijania oraz poszerzania prywatnych pasji czy hobby członków zespołów, co może przełożyć się na ich rozwój zarówno profesjonalny, jak i osobisty.

Warto podkreślić, iż przywództwo w omawianej organizacji opiera się na dwóch filarach: szacunku i wyniku. Znaczny nacisk kładzie się na ścisły kontakt menedżerów z pracownikami poprzez regularne spotkania mające na celu przekazanie i otrzymywanie opinii, angażowanie pracowników w inicjatywy firmowe, dążenie do przejrzystej polityki w zakresie zatrudnienia i wynagrodzenia oraz szybkie wdrażanie zmian. Dzięki temu zespoły nie tylko koncentrują się na realizacji bieżących zadań, ale potrafią także zidentyfikować ich kontekst, zadbać o klienta i o pracę zespołową. Pracownicy patrzą na przedsiębiorstwo całościowo, a nie przez pryzmat pojedynczych działań. Uczą się oni nie tylko na podstawie własnych doświadczeń, ale również uczestniczą w cyklicznych retrospekcjach, które umożliwiają im konfrontowanie swoich działań i pomysłów, co znacząco wpływa na ich efektywność i kreatywność.

Pomiaru zaangażowania pracowników dokonano we wrześniu 2016 roku. W badaniu wykorzystano kwestionariusz autorskiej ankiety zaangażowania i satysfakcji pracowników składający się z 32 pytań: 29 zamkniętych i 3 otwartych. Ankieta podzielona była na 9 obszarów dotyczących: ogólnej satysfakcji z pracy w przedsiębiorstwie, rozwoju zawodowego, wsparcia managera, zaangażowania pracowników, infrastruktury miejsca pracy, pracy w projekcie u klienta, zarządzania w organizacji. Badaniem objęto wszystkich pracowników firmy, tj. 154 osoby. Otrzymano 85 prawidłowo wypełnionych kwestionariuszy. Respondenci odpowiadali na pytania drogą elektroniczną, co pozwoliło zachować anonimowość udzielonych odpowiedzi.

W niniejszym opracowaniu skoncentrowano się na ocenie zaangażowania postrzeganego jako efekt przywództwa dlatego w artykule wykorzystano pytania dotyczące tylko omawianego zagadnienia.

W ocenie satysfakcji pracowników 90% respondentów odpowiedziało, że przedsiębiorstwo dokłada wszelkich starań, aby pomóc swoim pracownikom uczyć się i rozwijać, a 76,79% uważa, że ich praca ma sens.

W pytaniach dotyczących menedżerów – 67,26% respondentów potwierdziło, że ich przełożony ma pozytywny wpływ na ich motywację, 77,59%, że menedżer okazuje mu zaufanie, a aż 81,04%, że menedżer pomaga mu, kiedy pracownik potrzebuje wsparcia w pracy.

75% respondentów jest dumnych z bycia częścią organizacji, a aż 82,14% zadeklarowało, że chce pozostać w przyszłym roku w firmie, co ma też odzwierciedlenie w bardzo niskim jak na branżę IT *voluntary attrition* – 10,07%.

Powyższe wyniki wyraźnie pokazują, że działania przywódców przejawiające się we wspieraniu rozwoju, udzielaniu informacji zwrotnych, inspirowaniu innych do osiągnięcia wysokiej wydajności, zwróceniu uwagi na rozwój innych osób, koncentracji na samodoskonaleniu, gotowości do wprowadzenia zmian bezpośrednio wpływają na zaangażowanie pracowników i decydują o efektywności kapitału ludzkiego w organizacji.

6. Zakończenie

Skuteczne przywództwo jest kluczowym czynnikiem wzmacniającym zaangażowanie pracowników. W organizacjach uczących się zamiast tradycyjnych struktur, umożliwiających kontrolę, ekonomicznych zasad redukcji kosztów podnoszenia efektywności, czy kontroli przepływów finansowych, uwagę skupia się na kapitale ludzkim. Pożądana ze względu na zmienne warunki otoczenia, elastyczność organizacji może być osiągnięta jedynie poprzez zdolny do zmian personel, a to wymaga zaangażowanego przywództwa. Nie ulega wątpliwości, że w sytuacji, kiedy o sukcesie organizacji decyduje innowacyjność, wydajność i konkurencyjność, właśnie pracownicy stanowią zasadniczy jej wyróżnik. Rozkwit przedsiębiorstwa jest możliwy dzięki przyciągnięciu i utrzymaniu kreatywnych, oddanych swojej pracy, pełnych energii, entuzjazmu i ciągle rozwijających się pracowników. Podjęte w pracy rozważania wskazują na konieczność podejmowania przez organizacje działań zmierzających do zwiększenia zaangażowania pracowników. Budowanie wzajemnego zaufania, dbałość o poziom zarządzania i przywództwo to konieczność, kiedy chcemy mieć pełnych entuzjazmu i oddanych pracy pracowników, którzy przyczynią się do sukcesu organizacji.

Bibliografia

1. Britt T. (1999), *Engaging the Self in the Field: Testing the Triangle Model of Responsibility, Personality and Social Psychology Bulletin*, 1999/25, s. 696–706.
2. Caprino K. (2013), *6 Essential Ways To Build A Positive Organization*, <https://www.forbes.com/sites/kathycaprino/2013/12/13/6-essential-ways-to-build-a-positive-organization/#4b787f82610f>.
3. Charan R. (2009), *Indicators of Leadership Potential*, http://humanresources.about.com/od/leadership/a/high_potential.htm [19.08.2009].
4. Ciekankowski Z. (2014), *Kapitał ludzki najistotniejszym elementem w organizacji*, Uniwersytet Kardynała S. Wyszyńskiego, Warszawa.
5. Czekaj J. (2007), *Metody organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków, s. 40.
6. Drucker P. (1994), *Zarządzanie w XXI wieku*, Akademia Ekonomiczna, Kraków, s. 22.
7. Gorzelany-Dziadkowiec M. (2015) *Organizacje uczące się. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

8. Harasim W. (2012), *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa.
9. Hussein N., Razak N., Omar M. (2017), *Learning Organization and Work Engagement*, <https://ifrnd.org/journal/index.php/imbr/article/view/1592/1398>.
10. Karwała S. (2009), *Kształtowanie liderów jako strategia rozwoju organizacji inteligentnej*, Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków, s. 65.
11. Kłak M. (2010), *Przedsiębiorstwo jako organizacja ucząca się*, Wydawnictwo AGH, Kraków, s. 142.
12. Korzyński P. (lipiec–sierpień 2016), *Chcesz być nowoczesnym szefem? Popatrz na firmę z lotu ptaka*, Harvard Business Review, s. 17.
13. Kudelska K. (2013), *Organizacja ucząca się w świetle współczesnych koncepcji zarządzania*, WSiE TWP, Olsztyn, s. 26.
14. Kulikowski K., Madej M. (2014), *Zaangażowanie w pracę – problem z pomiarem*, *Problemy Zarządzania*, 2014/12/1 (45), s. 101.
15. Łochnicka D. (2015), *Zaangażowanie pracownicze jako determinanta rozwoju organizacji*, ICM, s. 320–321.
16. MacGregor Burns J. (1994), *Władza przywódcza*, we: *Władza i społeczeństwo*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa, s. 268.
17. Michna A. (2007), *Wpływ organizacyjnego uczenia się na efektywność funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw*, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice.
18. Mikuła B., Ziębicki B. (2001), *Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie*, t. IV, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej, UJ, Kraków, s. 270.
19. Morgan G. (2001), *Wyobraźnia organizacyjna*, PWN, Warszawa.
20. Mrówka R. (2012), *Wyzwania współczesnych organizacji gospodarczych*, SGH, Warszawa, s. 8.
21. Podlewska E. (2014), *Nowe podejście do zarządzania. Menedżer dzisiaj – wizerunek a efektywność*, s. 2.
22. Robinson D., Perryman S., Hayday S. (2004), *The Drivers of Employee Engagement Report*, Institute for Employment Studies, Brighton, s. 21.
23. Schaufeli W.B., Salanova M., Gonzalez-Roma V., Bakker A.B. (2003), *The Measurement of Engagement and Burnout and a Confirmative Analytic Approach*, *Journal of Happiness Studies* 2002/3, s. 71–92.
24. Schein E.H. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, Washington, London, s. 311–327.
25. Senge P.M. (1998), *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
26. Stańczyk-Hugiet E. (2005), *Organizacja ucząca się. Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa, s. 196–197.
27. Vance R.J. (2006), *Employee Engagement and Commitment. A Guide to Understanding, Measuring and Increasing Engagement in Your Company*, SHRM Foundation, Alexandria, s. 1–6.
28. Wziątek-Staśko A., Chabińska-Rossakowska M. (2015), *Wszelstronność przywódcza determinantą zaangażowania pracowników na przykładzie DHL Express (Poland) sp. z o.o.*, Dąbrowa-Górnica.
29. <http://www.4results.pl/uslugi/rozwoj-ludzi/przywodztwo/>.
30. https://mfiles.pl/pl/index.php/Organizacja_uczaca_sie.

LEADERSHIP AS A FACTOR ENHANCING EMPLOYEES' INVOLVEMENT IN LEARNING ORGANIZATION BASED ON ECONOMIC ENTITY OPERATING IN THE IT INDUSTRY

Abstract

The changes that are taking place today force companies to ask themselves about the quality of leadership in the organization and whether their current activities in this field support their success and development. Organizations, in order to have the chance to succeed in a rapidly changing competitive environment, are forced to introduce new leadership paradigms. In the new environment, a significant part of the company's success will depend on the commitment of its employees, and hence on the added value they create. Employee engagement is one of the measures to assess the effectiveness of leaders' actions.

In this article, based on a literature review, the concept of learning organization, the essence of engagement and the role of leadership in this type of organization were discussed. In the research part, an attempt was made to verify the empirical leadership in the learning organization and its impact on employee involvement based on economic entity operating in the IT industry.

Keywords: engagement, leadership, learning organization.