

Lublin, 28.09.2021 r.

Postawy wspierające podejmowanie zachowań proaktywnych pracowników z przedsiębiorstw sektora BSS

prof. nadzw. UŁ, dr hab. Anna Rogozińska-Pawełczyk
dr Agata Matuszewska-Kubicz

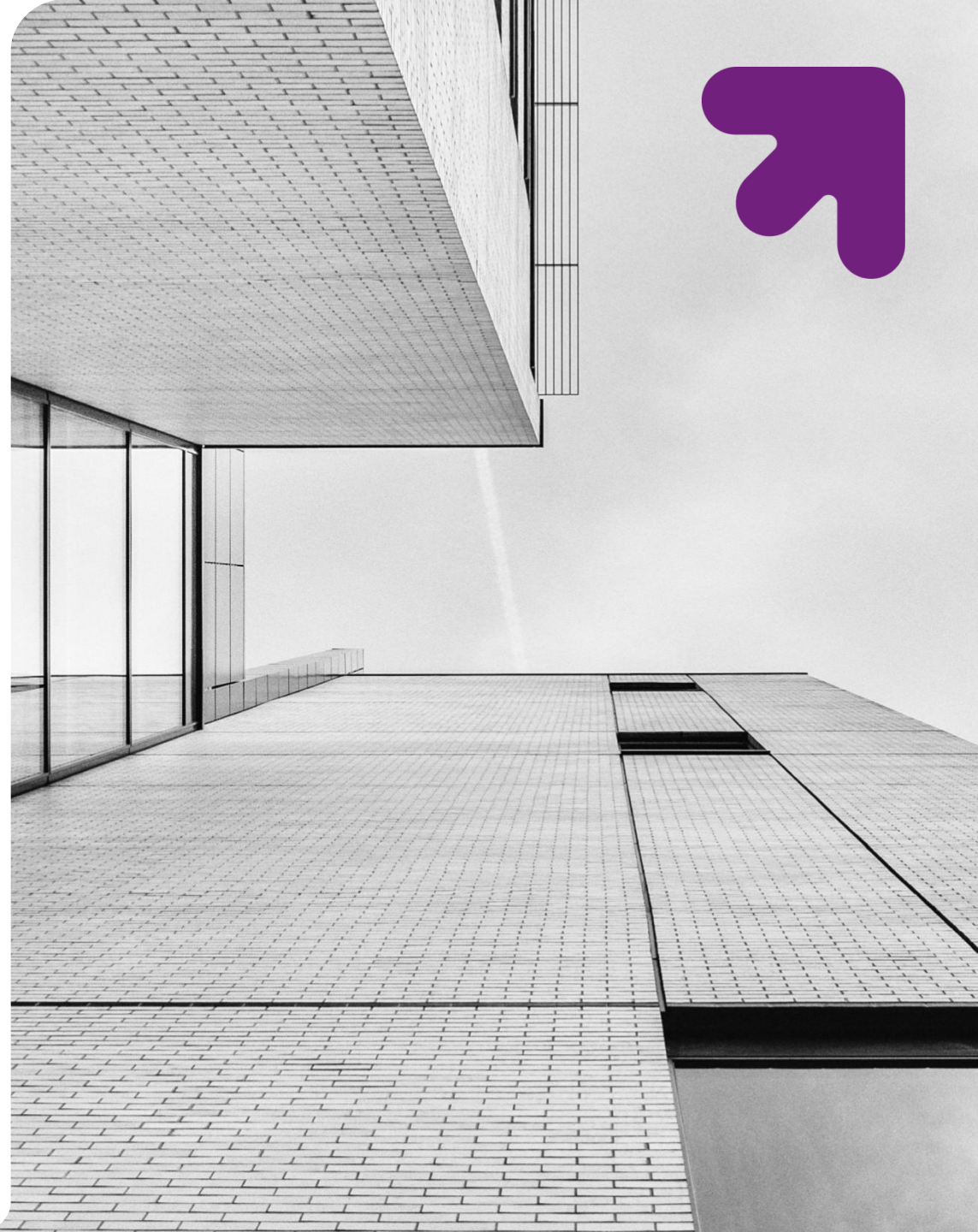


WYDZIAŁ
EKONOMICZNO-SOCJOLOGICZNY
Uniwersytet Łódzki



Plan wystąpienia

1. Proaktywność w miejscu pracy
2. Sektor BSS (Business Services Sector)
3. Satysfakcja z pracy i motywacja do pracy
4. Wyniki badań własnych



O projekcie



- Projekt „*Rola kontraktu psychologicznego w budowaniu proaktywności pracowników sektora BSS (Business Services Sector)*” (konkurs OPUS NCN)
- **Kierownik projektu:** prof. nadzw. UŁ, dr hab. Anna Rogozińska-Pawełczyk
- **Cel projektu:** wyjaśnienie związków przyczynowo-skutkowych wraz z określeniem warunków, w których będzie miał miejsce badany wpływ czynników prognostycznych (wysoce efektywny system ZZL) na badaną zmienną (proaktywność)
- Prezentowane wyniki badań jakościowych stanowią **pierwszy etap szerszych badań**; projekt obejmuje również reprezentatywne badania ilościowe



Proaktywność w miejscu pracy



- Proaktywność odnosi się do szerokiej klasy antycypacyjnych zachowań, mających na celu wprowadzenie przez pracowników **zmian w stosunku do siebie i własnego środowiska pracy** (Crant 2000, s. 435-462; Grant i Asford 2008, s. 3–34).
- Proaktywność zawiera trzy podstawowe cechy: **własna inicjatywa, zorientowanie na zmiany i przyszłość** (Parker, Bindl i Strauss 2010, s. 828).
- **Poszczególne proaktywne zachowania obejmują:**
 - ✓ przejęcie odpowiedzialności za wprowadzenie zmian (Morrison i Phelps 1999, s. 403–419),
 - ✓ wyrażanie głosu - mówienie w konstruktywny sposób, z intencją pozytywnego wkładu w organizację (Van Dyne i LePine 1998, s. 108–119),
 - ✓ proaktywne zapobieganie problemom i wdrażanie pomysłów (Parker, Williams i Turner 2006, s. 636-652),
 - ✓ indywidualną innowację - zachowania, które tworzą i wdrażają nowe techniki, technologie lub pomysły z korzyścią dla organizacji (Scott i Bruce 1994, s. 580–607).



Proaktywność w miejscu pracy



- Proaktywne zachowania prowadzą zarówno do **realizacji skutków oczekiwanych przez pracowników**, jak i do przynoszenia **rezultatów dla organizacji**.
- Menedżerowie w organizacjach mogą **stymulować zachowania proaktywne** poprzez stosowanie określonych praktyk ZZL oraz spełnianie składanych obietnic pracownikom w ramach realizacji **kontraktu psychologicznego**.
- Proaktywność w miejscu pracy może zatem wspomóc pracownika w procesie dokonujących się zmian w przestrzeni organizacyjnej, szczególnie, gdy ma się na względzie **firmy o dużej złożoności i intensywności pracy** (Parker i Bindl 2017), np. w sektorze BSS (Business Services Sector).



Sektor BSS (Business Services Sector)



- Wysoce innowacyjne sektory przemysłu, takie jak sektor BSS, opierając swoją działalność na wiedzy, muszą radzić sobie z częstymi **zmianami technologicznymi i organizacyjnymi** poprzez wykorzystywanie specjalistycznej wiedzy, pochodzącej z wielu dziedzin, do coraz bardziej złożonej pracy i implementacji nowych technologii (Sirilli i Evangelista 1998)
- Pracownicy nie tylko muszą się dostosowywać i elastycznie reagować na zmiany związane z pracą, ale muszą także **podejmować własne inicjatywy**, aby aktywnie inicjować i współtworzyć te zmiany (Kristof-Brown i Billsberry 2013).
- Działalność sektora BSS opiera się na **specjalistycznej wiedzy**, a wytwarzanie usługi jest niemal całkowicie zależne od zdolności firmy do korzystania z **proaktywnych zachowań** podejmowanych przez jej pracowników (Larsen 2001, s. 81-102).





Satysfakcja z pracy i motywacja do pracy

Satysfakcja z pracy:

- ogólny stosunek do pracy (Oshagbemi 1999, s. 388-403),
- określa uczucia pracownika do swojej pracy (Nurperihan i Hatice 2017, s. 90-111),
- jest miarą emocjonalnego stosunku pracownika do jego pracy, zadań, celów, wartości i miejsca pracy (Yang 2012, s. 31-46),
- w uproszczony sposób może być zatem pojmowana jako stopień, w jakim organizacja zaspokaja potrzeby i oczekiwania swoich pracowników.

Motywacja do pracy:

- powód lub przyczyny angażowania się w określone zachowanie (Robbins i in. 2008),
- stanowi wewnętrzną siłę człowieka, która uruchamia i organizuje jego zachowanie skierowane na osiągnięcie zamierzonego celu,
- poziom motywacji definiuje więc rodzaj zachowań, które pracownicy podejmują dobrowolnie, np. motywacji do pomocy innym, wdrażania rozwiązań innowacyjnych i ułatwiających pracę, wspierania firmy (Suazo, Martínez i Sandoval 2009, s. 154-166).



Satysfakcja z pracy i motywacja do pracy



- Można założyć, że **przyjmowanie postawy satysfakcji i motywacji** w warunkach obopólnego wypełniania składnych przez pracodawców i pracowników obietnic będzie warunkowało podejmowanie przez pracowników **proaktywnych zachowań**.
- Jeżeli obaj uczestnicy wymiany cenią sobie to, co otrzymują w zamian, a pracodawca dotrzymuje składanych obietnic, wówczas pracownicy stają się zadowoleni i zmotywowani do pracy (Coyle-Shapiro i Shore 2007, s. 166–179) i chętni do podejmowania w pracy **zachowań proaktywnych**.





Wyniki badań własnych

- **Cel badania:** odpowiedź na pytanie, czy występowanie postaw pracowniczych związanych z motywacją do pracy i satysfakcją z pracy może wpływać na podejmowanie przez pracowników proaktywnych zachowań
- **Metoda jakościowa** - 20 pogłębionych wywiadów indywidualnych (IDI) częściowo ustrukturyzowanych
- **Celowy dobór próby:** pracownicy dużych i średnich przedsiębiorstw z sektora BSS, głównie z województwa mazowieckiego i łódzkiego:
 - ✓ 10 przełożonych (pracujących na stanowiskach kierowniczych)
 - ✓ 10 pracowników (pracujących na stanowiskach specjalistów, tzw. pracownicy wiedzy).
- **Termin realizacji badań:** od października 2019 roku do listopada 2020 roku



Motywacja do pracy a zachowania proaktywne



Osoby badane	Czynniki wpływające na podejmowanie przez pracowników zachowań proaktywnych
Pracownicy	<p>Aspekty finansowe, awans, jasna ścieżka rozwoju w organizacji, dodatkowe benefity, szkolenia, większa niezależność, pochwały, częstsze oceny od przełożonych</p> <p><i>„Właśnie wydaje mi się, że ta proaktywność musiałaby być bardziej doceniona i zachęcanie do niej musiałoby być takie... no większe niż tylko słowne i takie teoretyczne, a docenienie też większe niż sama wdzięczność przełożonych.” (R1)</i></p>
Przełożeni	<p>Aspekty finansowe</p> <p><i>„Jeśli mówimy tu o produkcji, no to można by było wprowadzić taki bodziec finansowy, który polegałby na tym, że w zależności od ilości wniosków racjonalizatorskich można by było wprowadzić premie.” (R10)</i></p>

Motywacja do pracy a działania proaktywne



Osoby badane (przełożeni) zwróciły uwagę, że **proaktywność pracowników wiąże się bardziej z ich cechami osobowości niż stosowaniem zewnętrznych motywatorów:**

- ✓ *„W moim zespole ja proaktywność raczej kojarzyłabym jako cechy charakteru i podejście do pracy i do życia niż coś co można u pracownika wyzwolić np. dodatkowymi finansowymi gratyfikacjami. U mnie się po prostu trafia, że albo była taka osoba, której się chciało albo była taka osoba, która przychodziła, robiła to co w skrócie do niej należało i wychodziła. I to już było widać niejako na poziomie raczej charakteru i podejścia do pracy.” (R9)*
- ✓ *„Myślę, że to zależy też od osobowości danej osoby. Akurat na ten moment, tak jak wspomniałam, moi pracownicy wykazują się dodatkową aktywnością na tyle, na ile dano im do tego szansę. Zapewne dodatkowe nagrody finansowe pewnie motywowałyby bardziej do takich działań, ale to wszystko jest w głowie. Jeżeli ktoś nie będzie chciał być aktywny, to żadna nagroda go nie przekona.” (R13)*



Motywacja do pracy a działania proaktywne



Jedna z osób badanych (przełożony) podkreśliła konieczność **pokazania pracownikom korzyści z proaktywnej postawy**:

- ✓ *„Myślę, że pokazanie pracownikom korzyści i nie mam na myśli tylko korzyści materialnych, ale też korzyści związanych z ich rozwojem. Pokazanie pracownikom jakie korzyści może przynieść proaktywna postawa. Wydaję mi się, że to jest dobra motywacja. Wszyscy chcą znać celowość swoich działań, rezultat swojego działania, więc wydaję mi się, że takie pokazanie korzyści, pokazanie pełnego obrazu i spektrum korzyści to jest dobry motywator.” (R7)*



Satysfakcja z pracy - pracownicy



Odpowiadając na pytanie o satysfakcję z pracy, o to, co pracownicy lubią w swojej pracy osoby badane wskazały na **atmosferę w zespole i współpracowników**, a także na **wykonywane zadania** oraz **możliwości rozwoju zawodowego**, w tym **pakiety szkoleń**:

- ✓ *„Swój team, atmosferę, jak i też nastawienie ludzi i właśnie tą świadomość, że jak przyjdzie jakaś trudna sytuacja to jest ten team leader, który chce nam pomóc i jest dla nas.” (R17)*
- ✓ *„Chyba ciekawe właśnie zadania, typowo techniczne i możliwość jakiegoś rozwoju cały czas w tym obszarze zawodowym” (R1)*



Satysfakcja z pracy a działania proaktywne - pracownicy



W kwestii jej wpływu na proaktywność opinie respondentów są podzielone. Zdaniem niektórych **atmosfera nie ma wpływu na proaktywność lub ma wpływ negatywny:**

- ✓ „Nie, [atmosfera] nie sprzyja [podejmowaniu działań proaktywnych]. Może musiałoby być troszkę bardziej poważnie, żeby tutaj taka proaktywność wydawała się większą wartością zespołu.” (R3)
- ✓ „Nie bardzo, ponieważ pracujemy w domu, nie widziałam się z zespołem od marca. Widzę po innych osobach, że im to odpowiada i są bardzo proaktywne, ale ja pracując z domu jakby straciłam tę zdolność, łatwiej mi jest, kiedy pracuję wśród ludzi.” (R16)

Z drugiej strony inni respondenci dostrzegą pewien **wpływ dobrej atmosfery w pracy na proaktywność:**

- ✓ „Tak, dlatego że to jest zespół, który dyskutuje o różnych rzeczach, który proponuje (...) Więc te pomysły z różnych stron się pojawiają” (R2)
- ✓ „Tak, gdzieś tam w jakimś stopniu na pewno na to wpływa. (...) Świadomość tego, że to powiedzmy, [że] zaproponuję jakąś zmianę, która nie pomoże tylko mi, ale też ludziom z którymi współpracuję, więc całościowo wszystkim nam będzie wygodniej.” (R17)



Satysfakcja z pracy a zachowania proaktywne



Osoby badane	Czynniki wpływające na podejmowanie przez pracowników zachowań proaktywnych
Pracownicy	<p>Dobra atmosfera w miejscu pracy</p> <p><i>„Świadomość tego, że to powiedzmy, [że] zaproponuję jakąś zmianę, która nie pomoże tylko mi, ale też ludziom z którymi współpracuję, więc całościowo wszystkim nam będzie wygodniej.” (R17)</i></p> <p><i>„Tak, dlatego że to jest zespół, który dyskutuje o różnych rzeczach, który proponuje (...) Więc te pomysły z różnych stron się pojawiają” (R2)</i></p>
Przełożeni	<p>Dobra atmosfera w miejscu pracy</p> <p><i>„Z moich obserwacji wynika, że tak. Moi pracownicy w obecnej kulturze naszej pracy, w obecnej atmosferze w pracy chętnie podejmują takie proaktywne działania.” (R7)</i></p> <p><i>„No myślę, że tak. No bo jak spokój jest, jakaś stabilność zbudowana, to i czasami się o czymś pomyśli, co by można było zrobić.” (R6)</i></p>



Wnioski końcowe



Motywacja do pracy a podejmowanie działań proaktywnych:

- ✓ Czynniki motywujące wpływające na proaktywność - zarówno przełożeni jak i pracownicy wskazywali na podobne **motywatory finansowe** i pozafinansowe, które przyczyniają się ogólnie do motywacji do pracy (motywatory finansowe i pozafinansowe: wzrost wynagrodzeń, premie, nagrody pieniężne, pochwały, docenianie pracownika, dobra atmosfera w zespole, możliwości rozwoju zawodowego, w tym awansu);
- ✓ Podobieństwo czynników motywujących do pracy i czynników motywujących do działań proaktywnych może potwierdzać istnienie **związku pomiędzy motywacją a proaktywnością**;
- ✓ Warty podkreślenia wydaje się również pogląd niektórych przełożonych, iż źródeł proaktywności swoich pracowników upatrują bardziej w ich **cechach osobowościowych** niż w zewnętrznych motywatorach. Opinie te korespondują z rozumieniem proaktywności w kategoriach podejścia opartego na osobowości (Bateman i Crant 1993, s. 103–118), które sugeruje, że proaktywne jednostki podejmują inicjatywę w wielu sytuacjach w czasie.



Wnioski końcowe



Satysfakcja z pracy:

- ✓ Obie badane grupy zgodnie podkreślają przede wszystkim zadowolenie pracowników z **atmosfery w miejscu pracy** jako kluczowy czynnik wpływający na satysfakcję z pracy.

Satysfakcja z pracy a podejmowanie działań proaktywnych:

- ✓ Istotne **różnice** pomiędzy opiniami pracowników a przełożonych - zdaniem większości przełożonych dobra atmosfera w zespole może sprzyjać proaktywności pracowników. Natomiast zdania pracowników w tej kwestii są zdecydowanie bardziej podzielone.

Praktyczne implikacje:

- ✓ Obecne badanie potwierdza fakt, że aby uniknąć konfliktów i rozczarowania, a tym samym poczucia niespełnienia lub zerwania założeń kontraktu psychologicznego, ważne jest, aby pracodawcy zrozumieli potrzebę **wzmocnienia czynników motywacyjnych i satysfakcji z pracy**, które wpływają na podejmowanie przez pracowników proaktywnych postaw. Motywacja i satysfakcja z pracy jest dźwignią proaktywności w pracy i należy je traktować priorytetowo w praktykach HR.



Dziękujemy za uwagę

prof. nadzw. UŁ, dr hab. Anna Rogozińska-Pawełczyk
email: anna.rogozinska@uni.lodz.pl

dr Agata Matuszewska-Kubicz
email: agata.matuszewska@uni.lodz.pl



**WYDZIAŁ
EKONOMICZNO-SOCJOLOGICZNY**
Uniwersytet Łódzki

