

UNIwersytet Gdański
Wydział Zarządzania

Elżbieta Penkowska

**Koncepcja modelu zarządzania zespołem
globalnej organizacji trzeciego sektora**

Rozprawa doktorska napisana pod kierunkiem
dr hab. Jarosława Waśniewskiego, prof. UG

Sopot 2022

Spis treści

I.	WSTĘP.....	5
II.	CHARAKTERYSTYKA ORGANIZACJI TRZECIEGO SEKTORA	11
2.1.	Podłoże historyczne.....	11
2.2.	Definicja organizacji trzeciego sektora	16
2.3.	Cechy i role organizacji trzeciego sektora.....	20
2.3.1	Różnice między organizacjami non-profit a publicznymi i prywatnymi.....	24
2.4.	Cele i działalność organizacji trzeciego sektora	28
2.5.	Funkcjonowanie organizacji trzeciego sektora	31
2.5.1	Finansowanie organizacji trzeciego sektora	31
2.5.2	Współpraca międzysektorowa	34
2.5.2.1.	Współpraca z sektorem publicznym	34
2.5.2.1.	Współpraca z sektorem prywatnym	38
2.5.3	Zarządzanie zasobami ludzkimi	41
2.5.3.1.	Planowanie zatrudnienia.....	41
2.5.3.2.	Rekrutacja i wdrożenie do organizacji	42
2.5.3.3.	Ocena efektów pracy	44
2.5.3.4.	Szkolenie i rozwój pracowników	45
2.5.3.5.	System nagradzania pracowników.....	47
2.6.	Sektor non-profit w Polsce i na świecie.....	49
2.6.1	Sektor non-profit w Polsce	49
2.6.2	Sektor non-profit na świecie	52
III.	ZARZĄDZANIE ZESPOŁEM W ŚWIETLE LITERATURY	55
3.1.	Przywódstwo w świetle literatury.....	55
3.1.1	Pojęcie i style przywództwa.....	55
3.1.2	Przywódstwo dyrektywne	60
3.1.3	Przywódstwo transakcyjne	65
3.1.4	Przywódstwo transformacyjne.....	69
3.1.5	Przywódstwo partycypacyjne.....	73
3.1.6	Przywódstwo a zarządzanie.....	76
3.2.	Zarządzanie zasobami ludzkimi w kontekście zespołu	78
3.2.1	Teoria ról zespołowych.....	79
3.2.2	Funkcyjne obszary odpowiedzialności lidera.....	82
3.2.3	Elementy procesu zarządzania zasobami ludzkimi	84
3.2.4	Teorie rozwoju zespołu	86
IV.	METODOLOGIA BADAŃ WŁASNYCH	91
4.1.	Przedmiot i cel badań	91
4.2.	Strategia badawcza.....	93
4.3.	Problemy badawcze.....	95
4.4.	Hipotezy badawcze.....	98
4.5.	Metody badawcze	99
4.6.	Techniki badawcze.....	101
V.	CHARAKTERYSTYKA BADANEJ ORGANIZACJI	105
5.1.	Historia działalności organizacji	105
5.2.	Funkcjonowanie organizacji.....	106

5.2.1	Misja organizacji	106
5.2.2	Działalność organizacji.....	107
5.2.3	Struktura organizacji.....	109
5.3.	Zarządzanie zasobami ludzkimi w badanej organizacji	110
5.3.1	Rekrutacja i wdrożenie	110
5.3.2	Ustalanie celów i ocena efektów pracy	112
5.3.3	Szkolenia i rozwój	113
5.3.4	System wynagrodzeń.....	113
VI.	ORGANIZACJA I WYNIKI BADAŃ	115
6.1.	Omówienie narzędzi badawczych	115
6.2.	Omówienie przebiegu badań	121
6.3.	Analiza i interpretacja wyników badań	123
6.3.1	Wyniki analizy dokumentów wewnętrznych	123
6.3.1.1.	Elementy rekrutacji i wdrożenia do organizacji	123
6.3.1.2.	Elementy zarządzania zespołem	126
6.3.2	Wyniki badań ilościowych	131
6.3.2.1.	Ujednoczenie skal badawczych.....	131
6.3.2.2.	Charakterystyka próby badawczej	134
6.3.2.3.	Rola elementów zarządzania zespołem	145
3.2.3.1.	<i>Rola elementów zarządzania zespołem w osiągnięciu celów.....</i>	<i>149</i>
3.2.3.2.	<i>Rola elementów zarządzania zespołem w satysfakcji.....</i>	<i>155</i>
3.2.3.3.	<i>Rola elementów zarządzania zespołem w retencji</i>	<i>162</i>
3.2.3.4.	<i>Wnioski dotyczące roli elementów zarządzania zespołem</i>	<i>168</i>
6.3.2.4.	Rola rekrutacji i wdrożenia	172
3.2.4.1.	<i>Rola rekrutacji i wdrożenia w osiągnięciu celów.....</i>	<i>172</i>
3.2.4.2.	<i>Rola rekrutacji i wdrożenia w satysfakcji.....</i>	<i>175</i>
3.2.4.3.	<i>Rola rekrutacji i wdrożenia w retencji.....</i>	<i>178</i>
3.2.4.4.	<i>Wnioski dotyczące roli rekrutacji i wdrożenia.....</i>	<i>180</i>
6.3.2.5.	Rola czynników demograficznych	182
3.2.5.1.	<i>Rola czynników demograficznych w efektywności elementów zarządzania zespołem.....</i>	<i>182</i>
3.2.5.2.	<i>Rola czynników demograficznych w efektywności elementów rekrutacji i wdrożenia</i>	<i>202</i>
6.3.3	Wyniki badań jakościowych.....	215
6.3.3.1.	Charakterystyka próby badawczej	215
6.3.3.2.	Elementy wpływające na satysfakcję	218
6.3.3.3.	Oczekiwania wobec lidera.....	221
6.3.3.4.	Elementy wpływające na retencję	222
6.3.3.5.	Wnioski z badań jakościowych	225
VII.	KONCEPCJA MODELU ZARZĄDZANIA ZESPOŁEM	228
7.1.	Omówienie struktury modelu	228
7.2.	Uwagi do wdrożenia modelu	230
7.2.1	Poszczególne elementy modelu	230
7.2.2	Uwzględnienie czynników demograficznych	238
VIII.	ZAKOŃCZENIE	241
BIBLIOGRAFIA	247	
SPIS TABEL	264	
SPIS RYSUNKÓW	268	

I. Wstęp

Organizacje pozarządowe, nazywane również organizacjami non-profit lub organizacjami trzeciego sektora, są podmiotami prywatnymi, które ze względu na swoją formę prawną zobowiązane są przekazywać nadwyżkę finansową na aktywności związane z realizacją swojej misji. Od stuleci stanowią integralną część gospodarki i społeczeństwa, organizacje pozarządowe odpowiadają na najważniejsze potrzeby społeczne w kluczowych obszarach, takich jak edukacja, opieka zdrowotna czy kultura. W ostatnich dekadach działalność organizacji pozarządowych zanotowała wzrost, a odgrywana przez nie rola stała się jeszcze bardziej istotna (Anheier, 2005, s. 12). Dzięki coraz większemu udziałowi w zatrudnieniu, tworzeniu wartości gospodarczej, promowaniu działalności opartej na wartościach, a także zaangażowaniu wcześniej marginalizowanych grup społecznych, sektor non-profit stał się bardziej widoczny na tle podmiotów sektora publicznego i prywatnego. Od badaczy, poprzez aktywistów i praktyków, aż po inwestorów, organizacje trzeciego sektora skupiają na sobie coraz więcej uwagi, co wiąże się ze zwiększonymi oczekiwaniami dotyczącymi poziomu dojrzałości ich funkcjonowania i zarządzania (Toepler & Anheier, 2020, s. 1–2).

Powodów ekspansji trzeciego sektora można doszukiwać się zarówno we wzroście spontanicznych działań społeczeństwa, jak i w świadomie wdrażanej polityce państw, które dostrzegły w organizacjach pozarządowych narzędzie wspomagające osiągnięcie własnych celów. Nie bez roli w rozwoju trzeciego sektora jest również sektor prywatny, postrzegający organizacje non-profit jako sposób na zademonstrowanie społecznej odpowiedzialności, a także sam sektor organizacji pozarządowych, dążący do ciągłego rozszerzenia oferowanych aktywności oraz zasięgu i skali działalności. Rozmiar i struktura sektora non-profit, oprócz wspomnianych wcześniej różnic występujących pomiędzy krajami, może również ulegać zmianom w czasie w obrębie jednego kraju, w zależności od polityki rządu, cyklu gospodarczego czy wdrażanych w danym momencie regulacji (Casey, 2020, s. 2).

W tradycyjnym podejściu gospodarka podzielona jest na sektor prywatny oraz sektor publiczny, jednak oczywistym wydaje się, iż taki podział nie pokrywa wszystkich występujących rodzajów organizacji, a zatem nie jest kompletny. Ze względu na trudność w przyporządkowaniu pewnych typów organizacji, niezależnych od działalności rządu, lecz również nienastawionych na zysk, konieczne było wyodrębnienie dodatkowego sektora, nazywanego pozarządowym czy sektorem non-profit. Przyglądając się działalności tychże organizacji można zaobserwować, że

część cech charakteryzujących je pokrywa się z cechami organizacji przynależnych do sektora prywatnego lub publicznego, jednak różnice pomiędzy nimi uniemożliwiają przyporządkowanie ich jednoznacznie do któregoś z nich. Obecnie można zaobserwować, iż trzeci sektor traktowany jest często jako zbiór wszystkich podmiotów wyłaniających się w wielu społeczeństwach pomiędzy rządu i rynku, których nie można przyporządkować do sektora prywatnego lub publicznego. Wpływa to niestety na trudność w sformułowaniu definicji czy cech samego sektora pozarządowego lub organizacji do niego przynależnych (Kerlin, 2017, s. 1). Trudność ta z kolei przekłada się na mniejszą popularność badań związanych z funkcjonowaniem organizacji pozarządowych, w tym pokrywających aspekty zarządzania nimi.

Jedne z najczęściej przywoływanych do tej pory badań nad trzecim sektorem zostały przeprowadzone przez L. M. Salomona i H. K. Anheiera z John Hopkins University i były pierwszą próbą analizy porównawczej sektora pozarządowego na świecie. W ich wyniku zaobserwowano różnice w funkcjonowaniu trzeciego sektora w różnych regionach i krajach, a także potwierdzono jego rolę opartą na udziale w zatrudnieniu oraz wydatkach narodowych. Pomimo znaczących różnic, możliwe było wyróżnienie pewnych cech charakterystycznych trzeciego sektora, takich jak: udział wolontariuszy w zależności od obszaru działalności organizacji, dominacja obszarów edukacji, zdrowia oraz opieki społecznej w zatrudnieniu czy przychody oparte na opłatach za produkty i usługi oraz finansowaniu otrzymywanym ze strony sektora publicznego (Salamon & Anheier, 1999, s. 8–33).

Istnieje szereg wyzwań związanych z prowadzeniem badań nad organizacjami non-profit, które wpływają na trudność w stworzeniu ujednoczonej definicji trzeciego sektora lub przeprowadzeniu wyczerpującej analizy sektora globalnie. Po pierwsze, sektor pozarządowy odzwierciedla historię, prawo, gospodarkę, a nawet kulturę i zwyczaje charakterystyczne dla danego kraju czy regionu. Ustalenie kryteriów przynależności lub cech porównawczych staje się przez to niezwykle trudne. Wyzwaniem w badaniach nad trzecim sektorem może być również szereg zmian, których doświadcza sektor non-profit. Podmioty dominujące krajobraz organizacji pozarządowych w danym kraju w jednej dekadzie mogą odgrywać znikomą rolę w kolejnej. Dynamika zmian oraz trudność w ich przewidzeniu wpływają negatywnie na ciągłość oraz skalę badań nad trzecim sektorem (Casey, 2020, s. 3).

Przytoczone wyzwania mogą wydawać się czynnikiem zniechęcającym badaczy do pochylenia się nad organizacjami trzeciego sektora. Z drugiej strony, organizacje pozarządowe

postrzegane są jako bardziej efektywne niż instytucje publiczne oraz posiadające większe zaufaniem ze strony społeczeństwa niż podmioty prywatne. Odgrywają one rolę łącznika pomiędzy kapitałem społecznym a rozwojem gospodarczym, a także pomagają tworzyć więzi społeczne i spajać różnorodne społeczności. Są one także głównym źródłem innowacji społecznych zorientowanych na zaadresowanie problemów istotnych dla społeczeństwa. Dzięki mniejszej skali działalności niż instytucje publiczne oraz podmioty prywatne, ich działalność odbywa się bliżej społeczeństwa, dzięki czemu są one w stanie lepiej odpowiedzieć na jego potrzeby, a także są one bardziej elastyczne w poszukiwaniu potencjalnych rozwiązań (Anheier i in., 2019, s. 2–3). Ze względu na przytoczone role, pomimo wyzwań związanych z analizą sektora non-profit, organizacje pozarządowe stają się ciekawym przedmiotem badań.

Wspomniany wcześniej wzrost roli i zakresu działalności organizacji pozarządowych wiąże się z koniecznością rozwoju praktyk zarządzania w tychże organizacjach (Anheier, 2005, s. 12). Niestety pomimo ich rosnącej roli, nadal istnieją znaczące luki badawcze w tym obszarze, co przekłada się na trudności w przygotowaniu kolejnych pokoleń liderów organizacji non-profit w taki sposób, aby sektor ten mógł nadal dynamicznie się rozwijać i w jeszcze lepszy sposób spełniać nowo wyłaniające się potrzeby społeczeństwa (Mirabella i in., 2015, s. 213).

Przytoczone wyżej aspekty, poczynawszy od wyzwań związanych z prowadzeniem badań nad organizacjami pozarządowymi, poprzez rolę, którą odgrywają one w funkcjonowaniu gospodarki i społeczeństwa, aż po obecność luki badawczej w obszarze zarządzania w organizacjach non-profit, stanowią podstawę wyboru tematu poniższej rozprawy doktorskiej. Wieloletnie zaangażowanie autorki w pracę na rzecz organizacji trzeciego sektora, a także możliwość zaobserwowania konieczności rozwoju koncepcji zarządzania w sektorze non-profit w praktyce, stanowią dopełnienie uzasadnienia wyboru obszaru badawczego.

Pomimo mniejszej popularności wśród autorów niż pozostałe dwa sektory, sektor organizacji pozarządowych doczekał się oddanej grupy badaczy, którzy zbudowali podstawy do jego analizy, a także wystosowali rekomendacje dla przyszłych entuzjastów. Anheier w swojej pracy przytacza mapę rozwoju badań nad trzecim sektorem (Anheier, 2005, s. 114–116), która opiera się na trzech podstawowych pytaniach: „*dlaczego?*”; „*jak?*”; „*co?*”. Na każde z tych pytań można odpowiedzieć z poziomu organizacji, dziedziny i branży oraz kraju i gospodarki. Posługując się przytoczonym podziałem, obszar badań poniższej rozprawy doktorskiej oparty będzie na próbie odpowiedzi na pytanie „*jak?*” na poziomie organizacji. Kategoria ta zawiera badania dotyczące

zarządzania oraz efektywności organizacji oraz próby odpowiedzi na pytanie w jaki sposób funkcjonuje dana organizacja.

Ze względu na fakt, iż analiza funkcjonowania organizacji pozarządowych jest zagadnieniem zbyt obszernym, by stanowić przedmiot pojedynczych badań, została ona zawężona do zarządzania zespołem wybranej organizacji non-profit. Ponieważ nie istnieje obecnie model zarządzania zespołem dedykowany organizacjom pozarządowym, wybrany przedmiot badań jest próbą chociaż częściowego wypełnienia istniejącej luki badawczej. Cel badań poniższej rozprawy doktorskiej określono jako „*stworzenie koncepcji modelu zarządzania zespołem globalnej organizacji trzeciego sektora*”. Postawione problemy oraz hipotezy badawcze dotyczą charakterystyki zarządzania zespołem w badanej organizacji, a także jego roli w kształtowaniu skuteczności, satysfakcji oraz retencji. W badaniach obrano strategię mieszaną, to znaczy badania ilościowe pogłębione badaniami jakościowymi, a także wykorzystano metody badawcze: studium przypadku, analizę dokumentów wewnętrznych oraz sondaż diagnostyczny.

Struktura rozprawy składa się ze wstępu, czterech rozdziałów teoretycznych nadających kontekst badaniom, rozdziału empirycznego, rozdziału poświęconego stworzonej koncepcji modelu zarządzania zespołem oraz podsumowania. Pierwszy rozdział teoretyczny poświęcony jest charakterystyce organizacji trzeciego sektora. Zawiera on omówienie ich podłoża historycznego, a także rozważania dotyczące funkcjonujących w literaturze definicji organizacji pozarządowych, ich cech charakterystycznych oraz pełnionych przez nie ról. Rozdział zawiera również analizę różnic między organizacjami pozarządowymi a podmiotami publicznymi i prywatnymi oraz przytacza podstawowe cele i działalność organizacji non-profit. W części tej zostało omówione również funkcjonowanie organizacji pozarządowych, w tym źródła ich finansowania, charakterystyka współpracy z podmiotami pozostałych sektorów oraz zarządzanie zasobami ludzkimi. Charakterystyka organizacji trzeciego sektora została zwieńczona omówieniem jego rozmiaru oraz głównych cech w Polsce i na świecie.

Drugi rozdział teoretyczny poświęcony został zagadnieniu zarządzania zespołem w świetle literatury. Ze względu na fakt, iż temat ten jest niezwykle obszerny, skupiono się na sferach najbardziej istotnych z punktu widzenia zarządzania organizacjami trzeciego sektora. Dokonano porównania analizy przywództwa oraz zarządzania, a także obecnych w literaturze rodzajów przywództwa, wraz ze wskazaniem ich potencjalnego zastosowania w organizacji non-profit. Następnie poruszono wybrane aspekty zarządzania zespołem, opierające się na różnorodnych

perspektywach. Teoria ról zespołowych skupia się na perspektywie indywidualnych ról i kompetencji członków zespołu. Funkcyjne obszary odpowiedzialności lidera poruszają problem zarządzania zespołem z perspektywy menedżera, zaś elementy procesu zarządzania zasobami ludzkimi oraz teorie rozwoju zespołowego spoglądają na zagadnienie z poziomu grupy osób, ich wzajemnych interakcji oraz zmian zachodzących w czasie. Wszystkie wspomniane perspektywy, choć bardzo od siebie różne, stanowią integralne, lecz nie wyczerpujące, części całości zagadnienia zarządzania zespołem.

Kolejny rozdział teoretyczny poświęcony został metodologii badań własnych. Na wstępie zawarto krótkie omówienie metodologii nauk o zarządzaniu, a następnie przytoczono przedmiot i cel badań, a także strategię badawczą zastosowaną w badaniach na potrzeby poniższej rozprawy doktorskiej. Przytoczono również problemy oraz hipotezy stanowiące podstawę badań, a także dokonano szczegółowego omówienia zastosowanych metod i technik badawczych.

Rozdział poświęcony charakterystyce badanej organizacji istotny jest głównie z punktu widzenia analizy i interpretacji wyników badań, ponieważ stanowi podstawę do zrozumienia jej funkcjonowania. Zawarto w nim krótkie podsumowanie historii organizacji, a następnie szczegółowo omówiono jej elementy charakterystyczne, takie jak jej misja, działalność operacyjna czy struktura organizacyjna. Dalszą część charakterystyki poświęcono zagadnieniu zarządzania zasobami ludzkimi, gdyż to ono stanowi główny przedmiot badań. Omówienie procesu zarządzania zasobami ludzkimi obecnego w badanej organizacji jest zatem niezbędnym elementem wstępnym do kolejnej części rozprawy.

Kolejny rozdział, skupiający się na streszczeniu wyników przeprowadzonych badań, zawiera również omówienie zastosowanych narzędzi badawczych oraz opis przebiegu badań. Przytoczono w nim także wyniki analizy dokumentów wewnętrznych dla elementów rekrutacji i wdrożenia oraz elementów zarządzania zespołem, stanowiącej pierwszy etap procesu badawczego. Główna część rozdziału poświęcona została omówieniu wyników badań ilościowych, a jej struktura odpowiada strukturze postawionych wcześniej hipotez badawczych. Jako pierwsze analizie poddano rolę elementów zarządzania zespołem w zestawieniu ze skutecznością, satysfakcją oraz retencją, a następnie opisano wyniki analizy elementów rekrutacji i wdrożenia w zestawieniu z tymi samymi miernikami. Następnie omówiono analizę i interpretację wyników badań skupionych na roli czynników demograficznych w efektywności elementów rekrutacji i wdrożenia oraz zarządzania zespołem. Ostatnia część rozdziału empirycznego poświęcona została

wynikom badań jakościowych, ich analizie oraz wnioskowi istotnym w kontekście pogłębienia oraz dopełnienia badań ilościowych.

Rozdział poświęcony omówieniu koncepcji modelu zarządzania zespołem globalnej organizacji trzeciego sektora zawiera charakterystykę struktury proponowanego modelu, a także szczegółowy opis poszczególnych jego elementów. Dedykowana część porusza także aspekt praktyczny modelu, w tym uwagi do jego wdrożenia z uwzględnieniem czynników demograficznych.

W poniższej rozprawie doktorskiej wykorzystano szereg nazw, których definicje mogą się różnić w zależności od wykorzystywanego źródła. Określenia „*organizacja pozarządowa*”, „*organizacja non-profit*” oraz „*organizacja trzeciego sektora*” zostały w rozprawie wykorzystane naprzemiennie, zaś samo słowo „*organizacja*” odnosi się do podmiotu o wyodrębnionej formie prawnej. „*Globalna*” organizacja w tym przypadku odnosi się do międzynarodowego zakresu jej działalności. Naprzemiennie wykorzystane zostały również określenia „*trzeci sektor*”, „*sektor pozarządowy*” oraz „*sektor non-profit*”, które dotyczą ogółu podmiotów „*niebędących jednostkami sektora finansów publicznych*” oraz „*niedziałających w celu osiągnięcia zysku osób prawnych lub jednostek organizacyjnych nieposiadających osobowości prawnej*” (Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, 2003, s. 2).

II. Charakterystyka organizacji trzeciego sektora

2.1. Podłoże historyczne

Przed zagłębieniem się w charakterystykę trzeciego sektora niezbędne jest zrozumienie jego podłoża historycznego, które ma swój udział w kształtowaniu obecnego obrazu organizacji pozarządowych. W czasach, gdy powstawały pierwsze odpowiedniki dzisiejszych organizacji pozarządowych lub ich aktywności, brak świadomości ich odrębności, a tym samym istnienia trzeciego sektora, wpłynął również na trudność analizy jego historii. Można jednak czynić poszukiwania jego śladów poprzez analizę historii ekonomii, prawa, rynku pracy lub innych bezpośrednio powiązanych z nim dziedzin. Na tej podstawie można wysnuć jeden główny wniosek – trzeci sektor przeszedł drogę znacznego rozwoju, a w obecnych czasach odgrywa istotną rolę w gospodarce. Dowodem na to może być chociażby wzrost udziału zatrudnienia w sektorze organizacji non-profit. W Stanach Zjednoczonych, na przekroju 200 lat (od roku 1800 do roku 2000) udział ten wzrósł do około 9% (Hammack, 2006, s. 457).

Początków trzeciego sektora w formie, w jakiej znamy go obecnie, można szukać w XIX wieku, jednak jego pierwotne korzenie mają swoje miejsce znacznie wcześniej (Schmidt, 2012, s. 58). Już w czasach starożytnego Egiptu istniały fundusze zbiorowej zapomogi, zaś starożytni Grecy posiadali religijne bractwa, które zajmowały się pochówkiem. Po upadku Cesarstwa Rzymskiego stowarzyszenia, które rozprzeczły się po Europie, dały początek pierwszym formom grup ludzi poświęcających swoją pracę na rzecz wspólnego celu, nie zaś dla zysku (Kurlito, 2008, s. 15). Pierwszymi formami średniowiecznych stowarzyszeń były bractwa oraz cechy, a także grupy świeckich pomocników pracujących przy klasztorach i świadczących usługi charytatywne (Mocek, 2014, s. 11). Wszelkiego rodzaju zrzeszenia tworzone przez kolejne wieki średniowiecza przyjmowały różnorakie formy i nazwy oraz wykazywały ślady swego istnienia na różnych kontynentach i w różnych kulturach (Kaldor, 2013, s. 17). Należy jednak pamiętać, iż sam charakter istnienia dawnych form stowarzyszeń był ukształtowany przez kontekst czasów, w których istniał, jak również poddany silnemu wpływowi panującej w owym miejscu religii i kultury (Robbins, 2006, s. 28-29).

W czasach oświecenia organizacje zrzeszające sympatyków literatury czy muzyki jak również organizacje działające charytatywnie były popularne, jednak stowarzyszeniom nie były często przychylnie władze, obawiając się o tworzenie ruchów antyrządowych (Reichardt, 2004, s.

36). Przez kolejne stulecie prekursorzy dzisiejszych organizacji trzeciego sektora prowadzili je mimo braku wsparcia ze strony prawa, aż do końca XIX wieku, kiedy zostały utworzone pierwsze ramy prawne pod istnienie organizacji non profit w formie, w której znamy je obecnie (Defourny & Develtere, 2009, s. 15–40).

W czasach oświecenia, społeczeństwo obywatelskie reprezentowało postawę krytyczną wobec państwa. Było ono ściśle związane ze sferą wolności (Leś et al., 1999, s. 331), a także wyrazem pewności siebie dobrze wykształconej i stosunkowo małej elity. Jej członkowie - szlachta, burżuazja i profesorowie, oficerowie wojskowi i urzędnicy państwowi - odcinali się w tych czasach od reszty społeczeństwa. Z jednej strony tylko mężczyźni z wysokim kapitałem ekonomicznym, kulturalnym i społecznym mogli zostać członkami ekskluzywnych i tajnych klubów, z drugiej strony bronili oni wartości liberalnego i uniwersalnego humanizmu, międzynarodowej społeczności kosmopolitów i tworzyli załączek społeczeństwa obywatelskiego w czasach absolutyzmu (Reichardt, 2004, s. 37).

W XIX wieku krąg ludzi walczących o wolność, edukację i samoorganizację poszerzył się, od ugrupowań politycznych na początku XIX wieku po liczne kluby rekreacyjne i towarzystwa związane ze stylem życia w połowie i pod koniec XIX wieku (Moroń, 2012, s. 38). Pomiędzy latami 20. i 40. XIX wieku stowarzyszenia były postrzegane jako miejsca spotkań towarzyskich oraz aktywności służących samodoskonaleniu. Zwłaszcza w latach 60. i 70. XIX wieku mówiono o manii stowarzyszeń, która miała swój udział w rozpowszechnianiu wzajemnej pomocy i ruchów kooperacyjnych, które odcisnęły swój ślad niemal na całym kontynencie europejskim (Reichardt, 2004, s. 38).

Można zaobserwować pewne różnice między rozwojem społeczeństwa obywatelskiego w Europie Wschodniej i Zachodniej. W Europie Zachodniej jego rozwój i wzrost był powiązany z klasą średnią, podczas gdy w Europie Wschodniej to szlachta była jego najważniejszym elementem. Zróżnicowanie etniczne oraz kościoły miały znacznie większy wpływ na strukturę społeczeństwa obywatelskiego w Europie Wschodniej i Południowej, niż w zachodniej części Europy. Zwłaszcza w Polsce szlachta, stanowiąca w XIX wieku około ośmiu procent polskiej populacji, z jej kulturą i aspiracjami demokratycznymi, stanowiła warstwę społeczną, która wspierała polskie społeczeństwo obywatelskie. Bogate i rozwinięte życie stowarzyszeniowe w Polsce było wspierane przez kościoły, a znaczenie tych struktur było zauważalne nawet w drugiej połowie XX wieku, gdzie kościół był schronieniem dla ruchu dysydenckiego i bronił

chrześcijańskich wartości wolności, sprawiedliwości społecznej i godności ludzkiej przeciwko państwu socjalistycznemu (Schmidt, 2012, s. 62).

Mówiąc o historii trzeciego sektora, jak również nawiązując do czynników mających udział w powstaniu i kształtowaniu ekonomii społecznej, można wyróżnić kilka głównych aspektów mających największy wpływ na ich rozwój. Pierwszym czynnikiem mającym wpływ na rozwój ekonomii społecznej był wpływ religii. Chrześcijaństwo w Ameryce Północnej i Południowej tworzyło struktury współpracy i wspólnoty, pomocy potrzebującym czy pokrzywdzonym, edukacji dla najuboższych oraz innych aktywności promujących wartości religii w przynależnych społecznościach, tym samym odgrywając istotną rolę w napędzaniu rozwoju ekonomicznego (Escobar, 1997, s. 81–103). Idea izraelskich kibuców pochodząca z wpływów Judaizmu, banki islamskie odmawiające naliczania odsetek od aktywności nienastawionych na zysk czy inicjatywy mnichów buddyjskich generujące środki dla biednych są przykładami wpływu religii na realizację aktywności społecznych (Lohmann, 1995, s. 140–158).

Salamon i Anheier wyróżniają cztery główne aspekty związane ze wpływem religii, mające znaczenie w procesie formowania trzeciego sektora (Salamon & Anheier, 1997a, s. 6). Pierwszym z nich jest przynależność do samego wyznania, gdyż jedne wyznania mogą promować działalność charytatywną, altruizm czy filantropię bardziej niż inne (Robbins, 2006, s. 14–25). Drugim czynnikiem jest sama postawa religii do indywidualizmu i inicjatyw indywidualnych. Wiele religii nie zachęca do zawierania współpracy z osobami nienależącymi do tej samej grupy czy wyznania, co według badaczy nie sprzyja rozwojowi trzeciego sektora. Trzecim aspektem związanym z wpływem religii na kształtowanie sektora non-profit jest nacisk na instytucjonalizację. Religie różnią się między sobą naciskiem, jaki kładą na budowanie formalnych struktur instytucjonalnych dla kultu religijnego i innych celów. Religie, które kładą nacisk na instytucjonalizację, prawdopodobnie przyczynią się bardziej do rozwoju organizacji non-profit niż te, które tego nie robią. Ostatnim aspektem jest poziom autonomii religii od państwa. W zależności od religii, można zaobserwować różnice w zakresie, w jakim instytucje przez nie tworzone są postrzegane jako niezależne od państwa. Tam, gdzie instytucje religijne ustanawiają silną tradycję autonomii, perspektywy rozwoju organizacji non-profit będą prawdopodobnie większe niż tam, gdzie instytucje religijne będą postrzegane jako zależne od państwa.

Kolejnym czynnikiem, który ma wpływ na to w jaki sposób kształtowała się ekonomia społeczna, były uwarunkowania kulturowe. Wpływ religii oraz tożsamości regionalnej i narodowej

jest równoległy z wpływem kontekstów kulturowych. Ze względu na to, iż z definicji ekonomia społeczna jest rezultatem działalności grup i społeczności pracujących na poziomie lokalnym, często jest ona silnie dotknięta specyficzną kulturą tychże grup. Jest to szczególnie widoczne w krajach rozwijających się, gdzie wiele inicjatyw jest kształtowanych przez kulturę i społeczeństwo, poza wszelkimi formalnymi ramami prawnymi. Analizy wielu badaczy podkreślają znaczenie wzajemnych relacji i poczucia przynależności, które występują w tradycyjnych społeczeństwach, oraz ich wpływ na podejmowanie wspólnych działań. Relacje tego typu są dalekie od relacji panujących w zorganizowanych środowiskach kapitalistycznych, można więc zaobserwować znaczący wpływ kultury i tradycji na rozwój i charakter ekonomii społecznej (Defourny & Develtere, 2009, s. 15–40)

Gdy mówimy o różnorodności czy wpływie kulturowym i społecznym na tworzenie trzeciego sektora, warto spojrzeć na konkretne przykłady jego rozwoju w wybranych krajach, by móc odnieść omawiane zjawiska do rzeczywistości, jak również móc nakreślić pełny obraz historii trzeciego sektora. Jednym z krajów, który może przyjść na myśl jako pierwszy, w kontekście organizacji i wielkości trzeciego sektora, jak również etnicznej, kulturowej czy religijnej różnorodności, są Stany Zjednoczone. Czynnikiem, które odegrały tam największą rolę w formowaniu trzeciego sektora, były różnorodność religijna oparta na lokalnych zgromadzeniach, decentralizacja władzy i małe samorządy lokalne, duża liczba imigrantów oraz wysoki poziom indywidualizmu i zorganizowania społeczności. Trzeci sektor został stworzony oraz rozwinął się na fundamencie jednostek społeczeństwa dążących do zaspokojenia potrzeb, których nie było w stanie zaspokoić państwo (Peter D. Hall, 2006, s. 33–40).

W przeciwieństwie do Stanów Zjednoczonych, historia sektora non-profit w Wielkiej Brytanii nie jest oparta na samoorganizacji (Szarfenberg, 2012, s. 97). Jest to w dużej mierze historia zorganizowania opieki społecznej w liberalnym, ale opartym na klasach społeczeństwie, w którym z czasem zmieniły się role działalności wolontariackiej w odpowiedzi na potrzeby społeczne, gospodarcze i polityczne (A. E. Evers & Laville, 2004, s. 23). Jest ona bogata pod względem dobrowolnych relacji między trzecim sektorem a rządem i charakteryzuje się głębokimi zmianami: od zdominowanego przez kościół systemu opieki społecznej w XVII i XVIII wieku, do systemu, w którym trzeci sektor stanowi efektywne uzupełnienie świadczeń publicznych (Kurlito, 2008, s. 17–24).

Historia sektora organizacji non-profit w Kanadzie jest bliższa historii Wielkiej Brytanii niż USA, zaś początki organizacji charytatywnych można odnaleźć, podobnie jak w większości innych krajów, w kościele i innych tradycjach religijnych. Rozwój świeckiej pracy charytatywnej nastąpił na początku okresu kolonialnego, kiedy pod koniec XVIII wieku społeczności w Kanadzie Północnej ustanowiły domy dla bezdomnych. Społeczności i grupy lokalne były głównym impulsem do działalności charytatywnej i wzajemnej pomocy, jednak w XX wieku rząd zaczął odgrywać bardziej aktywną rolę w formalizowaniu systemu opieki społecznej. Rozwój trzeciego sektora w Kanadzie utrzymywał się po II Wojnie Światowej, a liczba zarejestrowanych organizacji charytatywnych pomiędzy 1969 i 1996 rokiem wzrosła trzykrotnie, co może być łączone z silnym wsparciem rządu i powszechnym finansowaniem trzeciego sektora (Anheier, 2005, s. 32).

Na historię trzeciego sektora składa się wiele elementów i czynników, których omówienie i analiza mogłyby posłużyć jako istotny temat do badań, jednak na potrzeby niniejszej rozprawy doktorskiej zarys historyczny powstania i rozwoju trzeciego sektora stanowi jedynie wstęp do zrozumienia działalności należących do niego organizacji. Naszkicowanie pełnego obrazu historycznego byłoby z pewnością nie lada wyzwaniem dla badaczy, głównie ze względu na wspomnianą niejednokrotnie różnorodność podmiotów i aktywności występujących na terenach różnych krajów oraz na podłożu różnych kultur czy religii. Wyodrębnienie jednej historii powstania trzeciego sektora globalnie prawdopodobnie okazałoby się niemożliwe, gdyż w każdym społeczeństwie była ona tworzona w innym przedziale czasowym i pod wpływem innych bodźców (Peter Dobkin Hall, 2016, s. 3–4). Brak wyodrębnienia wyraźnych korzeni trzeciego sektora czy konkretnego czasu jego uformowania wpływa na trudności w zdefiniowaniu samego pojęcia, jak również jednoznacznych cech czy typów działalności decydujących o przynależności do niego. Głęboka analiza historyczna korzeni trzeciego sektora na dobrą sprawę miałyby sens jedynie poprzez skupienie na wybranym kraju czy społeczeństwie, gdyż tylko w takim wypadku możliwe byłoby zrozumienie wszelkich czynników mających wpływ na jego powstanie, ukształtowanie i rozwój.

Podsumowując zarys historyczny trzeciego sektora można zaobserwować, iż pomimo różnic w rozwoju w różnych miejscach na świecie, część czynników mających wpływ na jego powstanie pozostaje spójna. Jednym z nich może być fakt, iż trzeci sektor miał za zadanie opowiedzieć na potrzeby społeczeństwa, które nie zostały zaspokojone przez działalność pozostałych sektorów (Schmidt, 2012, s. 60). Religia w większości przypadków odgrywała

kluczową rolę w powstaniu i działalności trzeciego sektora, zaś sama jego charakterystyka była zwykle silnie oparta na tradycjach i zwyczajach występujących w kulturze danej społeczności. Można też stwierdzić, że trzeci sektor, ze względu na różnorodność działalności oraz brak jednoznacznie określonych ram przynależności, powinien być analizowany równolegle z zagadnieniami ekonomii społecznej czy społeczeństwa obywatelskiego, gdyż drogi ich historii wielokrotnie się przecinają (Moroń, 2012, s. 7).

2.2. Definicja organizacji trzeciego sektora

Próbując zdefiniować organizację trzeciego sektora, istotne jest poświęcenie czasu na zrozumienie definicji i charakterystyki samego sektora non-profit, gdyż ze względu na swoją przynależność do niego, organizacje będą dzieliły jego cechy (Chimiak, 2014, s. 82; Morris, 2000, s. 29). W poniższej części przytoczone zostaną rozważania nad definicją trzeciego sektora oraz sfer, do których sektor ten przynależy.

Według niektórych badaczy, trzeci sektor z natury nie powinien podlegać próbie sformowania pojedynczej definicji, a przez Knappa i Kendala został nazwany nawet „*luźnym i wyciągniętym potworem*” (Kendall & Knapp, 1995, s. 66). Istnieją rzecz jasna konkretne powody tego pesymizmu. Po pierwsze, trzeci sektor, ściśle związany z ideą społeczeństwa obywatelskiego i wolontariatu, często postrzegany jest jako nieposiadający w rzeczywistości cech systemowych (Phillips & Smith, 2011, s. 12). W przeciwieństwie do sektora prywatnego i publicznego, trudno poddać go regulacji bez utraty niektórych cech, takich jak na przykład uczestnictwo wolontariatu w zatrudnieniu, motywacja oparta na wartościach i niezależność od instytucji rządowych (Salamon & Sokolowski, 2018a, s. 11). Po drugie, sam termin „*trzeci*” przynosi na myśl ideę sektora jako zbiorowiska wszystkich podmiotów, których nie można przydzielić do pozostałych dwóch kategorii - w tym przypadku sektorów prywatnego i publicznego (Janoś-Kresło, 2013, s. 60). Tego typu obszary stworzone z „*pozostałości*” po innych kategoriach są z reguły szerokie i trudne do wstawienia w ramy jednoznacznej definicji (P. Lloyd, 2004, s. 191). W praktyce można zaobserwować, iż trzeci sektor jest używany jako termin określający wiele różnorodnych typów organizacji, takich jak fundacje, organizacje charytatywne, organizacje pozarządowe, grupy wsparcia, przedsiębiorstwa społeczne, sieci, kluby itd. (Szulc-Wałęcka, 2015, s. 129)

Kolejnym argumentem świadczącym o tym, że szczegółowa definicja trzeciego sektora jest zadaniem trudnym, może być fakt, iż różne dyscypliny nauki, takie jak na przykład socjologia,

ekonomia czy politologia, będą miały różne punkty skupienia w kontekście trzeciego sektora (Brandsen, 2008, s. 107; György & Kuti, 2008, s. 13). Ekonomisci prawdopodobnie skupią swoją uwagę na fakcie, iż organizacje pozarządowe nie mogą rozdysponować generowanego dochodu pomiędzy kierownictwo, lecz zobowiązane są przekazywać go wyłącznie na cele statutowe. Socjologowie z kolei będą swoją uwagę kierować na fakt, iż pracownicy i wolontariusze trzeciego sektora swoją motywację czerpią z wartości organizacji, nie zaś z perspektywy atrakcyjnych dochodów (Wolpert, 2003, s. 173). W takim wypadku nieuniknione jest stwierdzenie, że różne aspekty geograficzne i społeczne będą prowadziły do odmiennych wniosków w próbie stworzenia jednoznacznej definicji trzeciego sektora (Delors, 2004, s. 214; Salamon & Sokolowski, 2018a, s. 20). Można zatem powiedzieć, że wykluczają się one nawzajem, gdyż samo uformowanie pojedynczej definicji trzeciego sektora z góry eliminuje możliwość innej interpretacji. Dla epistemologa badanie nad terminologią trzeciego sektora będzie możliwością pochylenia się nad tym w jaki sposób trzeci sektor powstaje, jakie perspektywy obserwacji będą prowadziły do jego postrzegania w taki czy inny sposób oraz co sprawia, że postrzeganie go z tak różnych perspektyw jest możliwe.

Lorentzen wyróżnia cztery główne określenia używane do opisu sektora będącego przedmiotem badań poniższej rozprawy. Określeniami tymi są sektor wolontariacki, non-profit, społeczny oraz trzeci (Lorentzen, 2010, s. 21). Idea sektora wolontariackiego oparta jest na udziale finansowania czy pracy wykonywanej w charakterze dobrowolnym. Sektor non-profit wywodzi się z działalności prowadzonej nie dla osiągnięcia zysku oraz z idei przekazywania nadwyżki finansowej wyłącznie na cele statutowe (Kietlińska, 2010, s. 50). Określenie mianem sektora społecznego lub obywatelskiego jest połączone z ideą społeczeństwa obywatelskiego oraz ekonomii społecznej (Mocek, 2014, s. 13), zaś trzeci sektor opiera się na rozróżnieniu od sektora prywatnego i publicznego. Ze względu na swoją złożoność oraz istotność w kontekście definicji sektora, w poniższej części skupiono się na omówieniu dwóch ostatnich określeń.

Jak wspomniano powyżej, analizując definicję sektora non-profit warto pochylić się uprzednio nad pojęciem ekonomii społecznej. Jacques Defourny, reprezentujący podejście normatywne, definiuje ją jako zbiór aktywności ekonomicznych, które prowadzone są przez zarówno stowarzyszenia, jak i organizacje prywatne, podlegając pewnym wspólnym kryteriom. Wspomnianymi kryteriami są cel oparty na odpowiadaniu na potrzeby członków społeczności, nie zaś generowania dochodu, niezależność zarządzania, demokratyczny proces podejmowania

decyzji oraz pierwszeństwo ludzi i pracy nad kapitałem w kwestii dystrybucji przychodów. Podejście legalne–instytucjonalne z kolei dzieli ekonomię społeczną na spółdzielnie, towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych oraz stowarzyszenia (Defourny, 2001, s. 5–7).

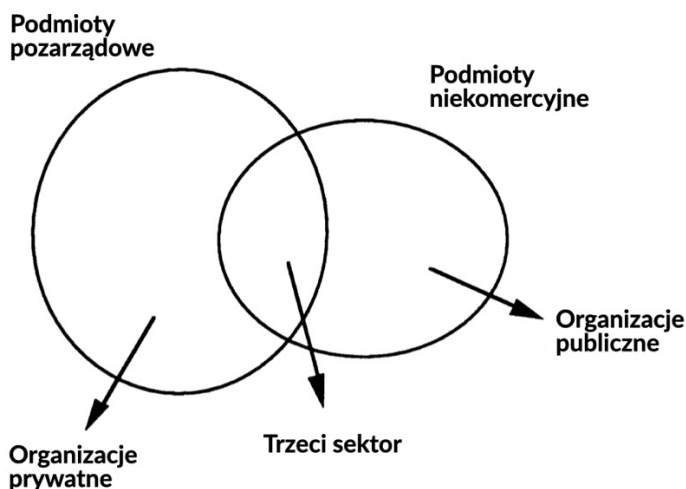
Ekonomia społeczna oraz trzeci sektor charakteryzują się obecnością istotnych punktów wspólnych. Wśród podobieństw można zauważyć chociażby wymóg struktury formalnej, naturę przynależnych organizacji charakteryzującą się niezależnością od władzy, możliwą obecność pracy wolontariackiej oraz kryterium samorządności organizacji non-profit, które jest bliskie wymogowi niezależnego zarządzania w ekonomii społecznej (Małecka-Łyszczyk, 2017, s. 209).

Zwracając z kolei uwagę na różnice, należałoby skupić się na trzech głównych obszarach: celach organizacji, kontroli nad organizacją oraz wykorzystaniem zysku. Podejście ekonomii społecznej wyróżnia jasno, iż głównym celem organizacji jest służenie członkom społeczności, nie zaś poszukiwanie zysku. Z drugiej strony jednak, organizacje non-profit nie posiadają takiego ograniczenia. Mimo tego, iż posiadają one ścisłe zasady redystrybucji zysku, a ich cele są zwykle odmienne od celów podmiotów prywatnych, nie jest niemożliwym dla organizacji pozarządowych poszukiwanie maksymalizacji zysku, pamiętając oczywiście o fakcie, iż zysk ten nie jest podzielony między właścicieli lub zarząd organizacji (Szarfenberg, 2012, s. 98). Kolejną różnicą jest wymóg demokratycznego podejmowania decyzji w ekonomii społecznej, który ma wpływ na zaangażowanie członków oraz na podążanie za realizacją celów organizacji (Blicharz, 2017, s. 219). W organizacjach pozarządowych decyzje podejmowane są przez zarząd, jednak w cechach lub definicji nie ma wzmianki o formalnym wymogu demokratycznego podejmowania decyzji. Ostatnia różnica dotyczy redystrybucji zysku i widoczna jest w funkcjonowaniu wybranych podmiotów ekonomii społecznej. Podejście organizacji non-profit wyklucza wszelki podział zysku pomiędzy właścicieli, zarząd lub członków organizacji. W odmienny sposób funkcjonują jednak podmioty takie jak spółdzielnie czy zakłady ubezpieczeń wzajemnych, które prowadzą redystrybucję części nadwyżki finansowej pomiędzy członków (Defourny, 2001, s. 10–11).

Kolejnym, wspomnianym wcześniej określeniem omawianego sektora, jest sektor trzeci. Większość definicji trzeciego sektora formułuje je w pewnym odniesieniu czy relacji z sektorem prywatnym, publicznym lub oboma sektorami jednocześnie (Osborne, 2013, s. 18). Jedna z definicji opisuje trzeci sektor jako alternatywny pozostałym dwóm, oddzielny od nich, lecz jednocześnie podsumowujący je (Etzioni, 1973, s. 314-323). Zgodnie z tą definicją, wszystkie podmioty niepodlegające logice rynku, lecz również niepodlegające pod bezpośrednie rządy

władzy, muszą należeć do trzeciej części całego systemu, którą jest trzeci sektor. Z kolei inni autorzy definiują trzeci sektor jako taki, który zawiera organizacje tworzone z zamiarem realizacji celów społecznych i zakładane na zasadzie dobrowolności (Moroń, 2012, s. 13).

Również odmienna historia trzeciego sektora na terenie Stanów Zjednoczonych oraz Europy ma wpływ na kształtowanie jego definicji (Janoś-Kresło, 2013, s. 62). Definicja amerykańska postrzega trzeci sektor jako odrębny twór, charakteryzujący się specyficznymi cechami wyróżniającymi go na tle pozostałych dwóch sektorów. Definicja europejska z kolei ma charakter hybrydowy, to znaczy traktuje sektor pozarządowy jako mieszankę różnych typów organizacji społecznych wywodzących się z sektora prywatnego lub publicznego (Kietlińska, 2010, s. 72). Podejście to zakłada, że trzeci sektor nie jest obiektem, który czeka na autorytatywne zdefiniowanie, ale rodzajem procesu społecznego. Na oba z wymienionych podejść można również spojrzeć z wielu perspektyw. Na przykład podejście systemowe określi trzeci sektor jako szczególną formę komunikacji między różnymi systemami społecznymi, ułatwiającą niektóre działania, a jednocześnie utrudniającą inne. Perspektywa społeczeństwa obywatelskiego określi je z kolei jako strefę dialogu lub zmagania pomiędzy różnymi podmiotami i posiadaczami władzy instytucjonalnej (Corry, 2010, s. 14–15).



Rys. 1. Trzeci sektor jako przecięcie sektora prywatnego i publicznego.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Mertens, 1999, s. 503.

Definicja według perspektywy europejskiej, wspomnianej wcześniej, została zilustrowana za pomocą Rys. 1. Można zaobserwować, iż pokazuje on jak organizacje trzeciego sektora

jednocześnie wykraczają poza granice organizacji prywatnych oraz organów państwowych (Janoś-Kresło, 2013, s. 60). Sektor podmiotów nierządowych obejmuje organizacje prywatne i organizacje pozarządowe. W ten sam sposób, sektor podmiotów niekomercyjnych obejmuje organizacje publiczne i organizacje non-profit. Można więc powiedzieć, że organizacja należy do trzeciego sektora, jeśli jednocześnie pasuje do obu opisanych powyżej grup (A. Evers, 1995; Kietlińska, 2010, s. 51). Można pokusić się o opinię, iż trzeci sektor niejako buduje pomost między nimi (Mertens, 1999, s. 503).

Alternatywnym podejściem do próby zdefiniowania trzeciego sektora może być również spojrzenie na niego z perspektywy procesu interakcji lub komunikacji pomiędzy sektorami, zwykle publicznym i prywatnym (Schmidt, 2012, s. 14). Podejście to pozwala skupić się na tym jakie formy komunikacji pomagają organizacjom trzeciego sektora powstać i funkcjonować, zamiast skupiać się na próbie znalezienia cech odrębnego sektora gospodarki. Sfera badań nad kształtowaniem tożsamości organizacyjnej zwraca uwagę na to jak podmioty, takie jak przedsiębiorstwo społeczne, wyłaniają się zwykle z interakcji czy negocjacji. Ze względu na fakt, iż z zasady organizacje trzeciego sektora są w dużej mierze oparte na partnerstwach z organizacjami pozostałych sektorów, można postrzegać je również jako narzędzie negocjacji obywateli ze środowiskiem polityki lub rynku. Ich wartość opiera się na postrzeganiu świata nie przez pryzmat rynku, inwestycji dla osiągnięcia zysku czy formalnego podporządkowania lub nadzoru, lecz umiejętności wykroczenia poza ich ramy (Corry, 2010, s. 16).

Podsumowując powyższe rozważania, mimo iż sformułowanie jednoznacznej definicji trzeciego sektora oraz organizacji mu przynależnych może być niemożliwe (Schmidt, 2012, s. 14), zaś wiele podejść prowadzi do stworzenia różnych określeń, skupiających się na różnych aspektach funkcjonowania oraz powiązań z innymi sektorami i sferami aktywności gospodarczej i obywatelskiej (Moroń, 2012, s. 8–9), nie oznacza to, że nie istnieje możliwość opisanego trzeciego sektora w inny sposób. W takim przypadku rozwiązaniem będzie określenie zestawienia cech organizacji trzeciego sektora, które przybiorą rolę spójnych kryteriów przynależności do niego (Kietlińska, 2010, s. 54).

2.3. Cechy i role organizacji trzeciego sektora

Próbując nakreślić podłoże teoretyczne trzeciego sektora, nie można zamknąć się jedynie w ramach jego podstawowej definicji. Bez określenia konkretnych kryteriów przynależności,

spojrzenie na sektor non-profit z perspektywy innej, niż tylko zbiór podmiotów, których nie udało się przyporządkować gdzie indziej, nie będzie możliwe (Moroń, 2012, s. 15). Prowadzi to do aktywności badaczy wkładających swoje wysiłki w analizę czynników świadczących o wymienionej przynależności, a także cech wspólnych organizacji trzeciego sektora, które pomogłyby w wyszczególnieniu - lub może zastąpieniu - pojedynczej definicji.

Analizę wspomnianych cech można rozpocząć od wyszczególnienia kryteriów dyskwalifikujących podmiot od przynależności do pozostałych dwóch sektorów. Organizacja będzie postrzegana za niekomercyjną, gdy jej głównym celem nie jest gromadzenie kapitału, to jest osoby należące do grupy inwestorów nie mają prawa do zatrzymania wszelkiej wytworzonej nadwyżki finansowej (Bacchiega & Borzaga, 2003, s. 30). Z kolei warunkiem dyskwalifikującym podmiot od przynależności do sektora publicznego jest jego autonomia od wszelkich organów rządowych. Na podstawie tej analizy cechami organizacji trzeciego sektora mogą być zatem: prywatny status podmiotu, autonomia i niezależność zarządzania, alokacja zysku spójna z celem organizacji oraz brak możliwości redystrybucji nadwyżki finansowej (Mertens, 1999, s. 510–514).

Jedną z najbardziej rozpowszechnionych grup cech organizacji trzeciego sektora jest zbiór pięciu cech wyróżnionych w 1997 roku przez Salamona i Anheiera (Salamon & Anheier, 1997c, s. 33–34). Pierwsza z tych cech mówi o tym, że organizacje trzeciego sektora muszą być zorganizowane, to znaczy w pewnym stopniu posiadać ramy instytucjonalne (Kietlińska, 2010, s. 55). Ma to na celu odróżnienie trzeciego sektora od inicjatyw opierających się na spotkaniach grup osób czy zgromadzeniach rodzinnych. Drugą cechą jest prywatność organizacji, która w tym kontekście rozumiana jest jako ich niezależność od rządu (Schmidt, 2012, s. 30). Warto wspomnieć, że nie jest to jednoznaczne z brakiem finansowania ze strony sektora publicznego, lecz z brakiem jego wpływu na decyzje podejmowane przez organizacje pozarządowe. Trzecia cecha opiera się na działaniu nie dla zysku, czyli braku możliwości rozdysponowania wszelkich wygenerowanych dochodów pomiędzy kierownictwo czy właścicieli organizacji (Janoś-Kresło, 2013, s. 83). Kolejną cechą charakteryzującą organizacje pozarządowe jest ich autonomia, czyli fakt, że organizacje te wyposażone są w narzędzia kontroli własnych aktywności. Oznacza to, że organizacje mają ustalone wewnętrzne procedury zarządzania i nie są kontrolowane przez inne podmioty czy organy. Ostatnią wyróżnioną cechą jest obecność działalności wolontariackiej, przynajmniej w części aktywności prowadzonych przez organizację (Anheier, 2003, s. 249–250). Może być ona obecna w samym dostarczaniu aktywności statutowych organizacji lub w

zarządzaniu nią, nie oznacza to jednak konieczności generowania całości środków finansowych ze źródeł dobrowolnych lub posiadania wyłącznie wolontariuszy w strukturze organizacji. Obecności w jakiejś formie aktywności wolontariackiej kwalifikuje podmiot do tego, by być uważanym za przynależny do trzeciego sektora (Salamon & Sokolowski, 2018a, s. 34–36).

Powyższy zbiór cech ma również swoich krytyków, którzy twierdzą, że mimo iż pomaga on pokazać w jaki sposób sektor zmieniał się w różnych okresach historycznych, to jednak nie zawiera on wszystkich form działalności non-profit obecnych na przekroju wieków. Sprawia to, że jest on możliwy do wykorzystania jedynie w obecnych czasach i kontekście obecnie działających typów organizacji pozarządowych. Nałożony na wybrany okres historyczny może nie spełniać swojej roli, gdyż w różnych okolicznościach zostały naturalnie wytworzone odpowiednie typy organizacji, mające na celu zaspokojenie występujących w danym momencie potrzeb społeczeństwa (Morris, 2000, s. 43).

Autorzy podkreślają również pewne problemy w określeniu granic trzeciego sektora. Pierwszym z nich jest problem w zdefiniowaniu braku podziału zysku. Pojawiają się pytania związane z tym kto powinien mieć kontrolę nad tym zjawiskiem, jaka jest różnica między podziałem zysku a płatnością za dostarczane zasoby oraz jakie wynagrodzenie osób kierujących organizacją uważane jest za zbyt wysokie (Szarfenberg, 2012, s. 99). Można zadać pytania dotyczące również współpracy organizacji z podmiotami własności osób zarządzających czy wykorzystania aktywów organizacji pozarządowych przez podmioty prywatne, podczas zmiany statusu lub fuzji. Drugim problemem jest fakt, iż same ramy i granice funkcjonowania wielu organizacji non-profit nie są jednoznacznie określone. Trzecim wyzwaniem jest odróżnienie w niektórych przypadkach prywatnych organizacji pozarządowych od publicznych. Nie ma zasad określających, czy organizacja otrzymująca większość swojego finansowania ze środków publicznych, jest nadal postrzegana za należąca do trzeciego sektora i niezależną, czy może podlega już przynależności do sektora publicznego (W. Steinberg & Powell, 2006, s. 2).

Charakterystyka organizacji trzeciego sektora może zostać również przybliżona poprzez przytoczenie ról, które pełnią organizacje non-profit. Kramer wyróżnia cztery takie role: usługodawczą, awangardową, rolę strażnika wartości oraz rolę rzecznictwa (Kramer & Wilensky, 1981, s. 173–235).

Rola usługodawcza opiera się na fakcie, iż programy instytucji publicznych działają zwykle na dużą skalę oraz są ujednolicone. W takim przypadku organizacje non-profit mogą dostarczać

usługi odpowiadające potrzebom mniejszości, bądź takie, których ani rząd, ani podmioty prywatne nie chcą lub nie są w stanie dostarczyć (Krashinsky, 2003, s. 131). Mogą one również dostarczać usługi tego samego typu co organizacje sektora publicznego lub prywatnego, lecz robić to z wyższą jakością, bądź uzupełniać zakres świadczenia usług w sytuacjach, gdy nie jest on w stanie pokryć całej grupy docelowej lub nie jest łatwo dostępny (Kramer & Wilensky, 1981, s. 233–235).

Rola awangardowa związana jest z obecnością innowacji i eksperymentów w sposobie zarządzania i funkcjonowania organizacji non-profit. Ze względu na brak interesariuszy i inwestorów, których oczekiwaniom zwrotu z inwestycji podlegają organizacje prywatne oraz brak podlegania procesowi wyborczemu jak w przypadku organizacji publicznych, organizacje trzeciego sektora mogą pełnić rolę pionierów zmian (Fudaliński, 2013, s. 47). Jeśli wspomniane innowacje okażą się skuteczne po przetestowaniu przez organizacje non-profit, inni usługodawcy, tacy jak instytucje rządowe lub firmy, mogą je wdrożyć i przekształcić w produkty nadające się do sprzedaży (Kramer & Wilensky, 1981, s. 173–175).

Instytucje rządowe są często ograniczone próbą przekazania wszystkich wartości, których oczekuje od nich społeczeństwo. Z kolei przedsiębiorstwa nie stawiają wartości na pierwszym planie ze względu na fakt, iż rzadko jest to dla nich opłacalne. Z przytoczonych powodów organizacje non-profit stają się głównym mechanizmem promowania wartości, szczególnie tych afirmowanych przez wybrane grupy społeczne (Janoś-Kresło, 2013, s. 90). Mogą to być wartości związane z poglądami religijnymi, ideologicznymi, politycznymi, kulturowymi, społecznymi itd. (Kramer & Wilensky, 1981, s. 193–194)

W procesach politycznych, potrzeby oraz głos mniejszości lub grup dyskryminowanych może często nie zostać uwzględniony. Wynika z tego faktu ostatnia z wyszczególnionych w przytoczonym podziale rola organizacji trzeciego sektora, które stają się rzecznikami wspomnianych grup społeczeństwa i dbają o to, by ich potrzeby oraz wartości miały odzwierciedlenie w zmianach w polityce społecznej (Kramer & Wilensky, 1981, s. 212–213; Moroń, 2012, s. 7; Yaziji & Doh, 2011, s. 58–59).

Rzeczywiste spełnianie przez organizacje przytoczonych ról w praktyce bywa czasem jednak przedmiotem wątpliwości lub krytyki ze strony badaczy. Według badań przeprowadzonych przez H. K. Anheiera z John Hopkins University, szczególnie rola usługodawcza oraz rola rzecznictwa były łatwe do zaobserwowania i szeroko występujące wśród organizacji. Istotnym wnioskiem z badań był jednak fakt, iż cechą najbardziej wyróżniającą organizacje trzeciego sektora

nie jest wypełnianie jednej z przytoczonych powyżej ról, ale ich powiązanie, to znaczy spełnianie przez organizację więcej niż jednej roli jednocześnie. Może to być na przykład oferowanie usług przy zastosowaniu innowacyjnych w porównaniu do innych sektorów rozwiązań czy dbanie o interes reprezentowanej grupy społecznej przy propagowaniu wyznawanych przez nią wartości (Anheier, 2005, s. 175–176).

2.3.1 Różnice między organizacjami non-profit a publicznymi i prywatnymi

Analizę charakterystyki trzeciego sektora można podsumować poprzez nakreślenie jego obrazu na tle pozostałych dwóch sektorów, poddając szczególnej uwadze omówienie elementów różniących sektor non-profit od publicznego i prywatnego. Tego typu rozważania dadzą podstawy do pełnego zrozumienia charakterystyki funkcjonowania organizacji trzeciego sektora, która jest głównym zagadnieniem poruszonym w niniejszej rozprawie.

Pierwsze, najbardziej fundamentalne różnice będą widoczne już w samym celu istnienia i funkcjonowania, który w przypadku instytucji rządowych będzie opierał się na maksymalizacji dobrobytu społecznego poprzez redystrybucję zasobów, zaś w przypadku przedsiębiorstw prywatnych będzie oparty na maksymalizacji zysku (Moroń, 2012, s. 14–15). Głównym celem działalności organizacji trzeciego sektora będzie z kolei maksymalizacja korzyści jej członków lub grupy docelowej, której organizacja dostarcza usługi lub której wartości wspiera (Janoś-Kresło, 2013, s. 7). Jeżeli spojrzymy na to zagadnienie z perspektywy wytwarzania produktów i usług, organizacje trzeciego sektora będą działały wytwarzając zarówno dobra zbiorowe, jak i prywatne, te ostatnie jednak wyłącznie w celu zdobycia środków potrzebnych do wytworzenia dóbr zbiorowych (James, 1983, s. 352). Organizacje pozostałych dwóch sektorów skupiają swoje działania tylko na jednym z przytoczonych typów dóbr, zaś dystrybucja tych dóbr oparta jest na wymianie w przypadku organizacji prywatnych oraz sprawiedliwym podziale w przypadku organizacji publicznych. Sektor non-profit dystrybucję swoich dóbr opiera na zbiorowym interesie członków lub solidarności z grupą docelową, jest zatem nastawiony wewnętrznie, skupiając swoją uwagę i działalność na wymienionych grupach, co prowadzi do pominięcia lub dyskryminacji innych grup, szczególnie takich, które nie podzielają ideologii lub wartości promowanych przez organizację. Dla porównania, rząd oraz przedsiębiorstwa prywatne są nastawione zewnętrznie na obywateli oraz klientów, a także chętnie służy wszystkim tym, którzy spełniają kryteria przynależności do danego kraju lub są chętni zapłacić za dostarczane usługi (Schmidt, 2012, s. 37).

Znaczące różnice pomiędzy organizacjami trzeciego sektora a prywatnymi i publicznymi są również widoczne w ich strukturze, sposobie zarządzania czy charakterystyce zasobów ludzkich (Schmidt, 2012, s. 33). Prywatne przedsiębiorstwa, ze względu na poszukiwanie maksymalizacji zysku, mają również określone jasne i specyficzne cele oraz posiadają formalną strukturę wspierającą ich osiągnięcie, co z kolei wpływa na łatwość ustalania zadań oraz monitorowania ich wdrożenia. Decyzje podejmowane są poprzez wyższe szczeble struktury organizacyjnej, struktura jest silnie hierarchiczna, a także istnieją grupy interesariuszy posiadające pewną kontrolę nad funkcjonowaniem firmy, na przykład jej właściciele czy akcjonariusze (Wiśniewska-Paluszak, 2020, s. 147). Instytucje rządowe w przeciwieństwie do prywatnych mają większą trudność w ustaleniu jasnych celów, gdyż są one zwykle bardzo złożone, pokrywające wiele obszarów funkcjonowania i silnie powiązane ze zmieniającymi się wpływami politycznymi. Struktura tychże instytucji jest sformalizowana, a za swoje osiągnięcia odpowiadają one głównie przed wyborcami (Rainey & Bozeman, 2000, s. 453–454). System podejmowania decyzji jest w części demokratyczny, gdyż wyborcy dokonują selekcji swoich przedstawicieli, zaś w pozostałej części hierarchiczny, gdyż moc decyzyjna leży w rękach wyższych szczebli struktury organizacyjnej. Organizacje trzeciego sektora, podobnie jak organizacje publiczne, borykają się z dużą złożonością celów oraz bardzo ambitnymi misjami, a także są podatne na wpływy swoich członków czy popleczników, co również ma swoje odzwierciedlenie w zestawach skomplikowanych i różnorodnych celów (Reichel, 2018, s. 54–55). W przeciwieństwie do omówionych wcześniej organizacji pozostałych sektorów, organizacje non-profit odpowiadają głównie swoim członkom lub zarządom, w przypadku bardziej sformalizowanej struktury organizacyjnej. W zależności od wielkości organizacji i kompleksowości jej działalności, podejmowanie decyzji może odbywać się w sposób demokratyczny, z włączeniem wszystkich członków organizacji, lub hierarchiczny, poprzez rolę zarządu (Janoś-Kresło, 2013, s. 92).

Kolejnym obszarem, stanowiącym również jedną z cech charakterystycznych trzeciego sektora, jest udział wolontariuszy w zatrudnieniu (Reichel, 2018, s. 45). Zgodnie z omówionymi wcześniej cechami, organizacje non-profit przynajmniej w pewnej części działalności korzystają z wolontariatu, ich zasoby ludzkie będą więc całkowicie składały się z osób pracujących nie dla zarobku, w przypadku małych organizacji, lub reprezentowały strukturę złożoną z połączenia pracowników i wolontariuszy, w większych oraz bardziej rozbudowanych organizacjach (R. Steinberg, 2003, s. 289–290). Pod kątem przynależności, organizacje non-profit, w których

uczestnictwo jest w pełni dobrowolne, również różnią się od tych prywatnych i rządowych. Praca w organizacjach komercyjnych jest często uwarunkowana potrzebą zarobku, zaś przynależność do państwa lub podlegających mu instytucji zwykle odbywa się automatycznie. Przykładem automatycznej przynależności może być posiadanie obywatelstwa wraz z podlegającymi mu prawami, na przykład prawem głosu w wyborach, jak również przymusowa służba wojskowa czy przymusowa edukacja szkolna. Również sama motywacja do przynależności do organizacji różnych sektorów oraz oczekiwane wynagrodzenie będą je między sobą różniły. W organizacjach prywatnych motywacja będzie opierała się głównie na czynnikach materialnych, na których oparty jest również sposób nagradzania obecny w tego typu organizacjach. W instytucjach publicznych z kolei chęć aktywnej przynależności oparta będzie na dzieleniu poglądów i celów tychże instytucji. Organizacje trzeciego sektora będą zachęcały do przynależności na fundamencie podobnym do organizacji publicznych, to znaczy na podstawie dzielenia poglądów i wartości, jednak w przeciwieństwie do pozostałych sektorów będą posiadały one również argument przynależności do zbiorowości, charakterystyczny dla samego pojęcia stowarzyszenia.

Ostatnim obszarem, w którym występują znaczące różnice pomiędzy organizacjami non-profit a publicznymi i prywatnymi, jest obszar pozyskiwania środków finansowych (Fudaliński, 2013, s. 138). Podczas gdy instytucje rządowe są utrzymywane głównie z wpływów podatkowych, a przedsiębiorstwa prywatne pozyskują środki finansowe poprzez pobieranie opłat za produkty i usługi, organizacje trzeciego sektora całkowicie lub w pewnej części utrzymują się z darowizn i zasobów filantropijnych. Wpływa to niestety na powstanie dużych ograniczeń funkcjonowania i rozwoju, co jest powodem mniejszego rozmiaru tychże organizacji w porównaniu do firm czy instytucji rządowych.

Przytoczone poniżej porównanie organizacji trzeciego sektora z prywatnymi i publicznymi pokazuje, iż w każdym z obszarów funkcjonowania i charakterystyki istnieją między nimi pewne podobieństwa, jednak ich nieregularne występowanie, a także brak możliwości jednoznacznego przyporządkowania do jednego z sektorów na podstawie podobieństw przeplatających się między kategoriami, skutkuje koniecznością wyszczególnienia osobnego sektora oraz postrzegania go jako odrębny. Wpływa to znacząco na konieczność refleksji nad wykorzystywanymi w zarządzaniu trzecim sektorem koncepcjami, a w przypadku poniższej rozprawy doktorskiej, na uwzględnienie unikatowości sektora w projektowaniu dedykowanych mu rozwiązań. Zestawienie opisanych powyżej cech i różnic zostało przedstawione w Tabeli 1. (Toepler & Anheier, 2004, s. 527)

Tabela 1. Porównanie organizacji non-profit, instytucji publicznych i przedsiębiorstw prywatnych.
 Źródło: opracowanie własne na podstawie Toepler, Anheier 2004, s. 257

	Przedsiębiorstwa prywatne	Instytucje publiczne	Organizacje non-profit
Cel działalności	Maksymalizacja zysku	Maksymalizacja dobrobytu społecznego	Maksymalizacja korzyści członków lub grupy docelowej
Produkcja	Dobra prywatne	Dobra zbiorowe	Dobra zbiorowe i prywatne
Kryterium dystrybucji	Wymiana	Sprawiedliwy podział	Zbiorowy interes członków, solidarność
Orientacja	Zewnętrzna: klienci	Zewnętrzna: obywatele	Wewnętrzna: członkowie Zewnętrzna: grupa docelowa
Cele	Jasne, specyficzne	Złożone, niejednoznaczne	Złożone, różnorodne
Struktura	Formalna	Formalna	Formalna lub nieformalna
Odpowiedzialność	Właściciele, akcjonariusze	Wyborcy	Członkowie, zarząd
Podejmowanie decyzji	Hierarchiczne	Bezpośrednio: hierarchiczne Pośrednio: demokratyczne	Hierarchiczne lub demokratyczne
Uczestnictwo	Pośrednie (potrzeby materialne)	Automatyczne, przymusowe	Dobrowolne
Motywacja	Materialna	Oparta na celu	Oparta na celu oraz solidarności
Pozyskiwanie zasobów	Komercyjne	Przymusowe (podatki)	Dobrowolne lub komercyjne
Rozmiar	Duże	Duże	Małe lub średnie

2.4. Cele i działalność organizacji trzeciego sektora

Organizacje trzeciego sektora, ze względu na swoją rolę oraz szeroki zakres aktywności, które są niezbędne do dostarczenia, aby zaspokoić potrzeby wybranych grup społeczeństwa, prowadzą swoją działalność w wielu różnorodnych obszarach (Janoś-Kresło, 2013, s. 87–89). Mogą one być wyszczególnione i dokładniej opisane w ustawach każdego kraju, skupiając się na legalnym aspekcie ich funkcjonowania. Na potrzeby poniższej rozprawy do omówienia działalności organizacji trzeciego sektora wykorzystano międzynarodową klasyfikację opracowaną przez Salamona i Anheiera (Salamon & Anheier, 1997b, s. 81–90).

Wspomniana klasyfikacja dzieli organizacje skupiając się na prowadzonych przez nie aktywnościach (Fudaliński, 2013, s. 50–51). Wpływa to na trudność jednoznacznego przyporządkowania niektórych organizacji, szczególnie bardzo rozbudowanych i różnorodnych pod względem tychże aktywności. Można zatem spotkać się z sytuacją, gdy przyporządkowanie całej organizacji do jednego typu w klasyfikacji będzie niemożliwe. Rozwiązaniem w takiej sytuacji będzie podział organizacji na mniejsze części, na przykład jednostki terenowe, które wykonują działalność jednego rodzaju. Sama klasyfikacja składa się z dwunastu obszernych grup, które następnie podzielone są na mniejsze kategorie, które z kolei posiadają przyporządkowane typy aktywności (Schmidt, 2012, s. 21).

Pierwsza grupa zawiera wszystkie organizacje oraz aktywności związane z kulturą i rekreacją. Zaliczą się do niej wszystkie organizacje zajmujące się sztuką, historią, w tym również muzea, a także te powiązane z pracą mediów. W grupie tej znajdziemy również organizacje związane z uprawianiem lub propagowaniem sportu oraz wszelkiego rodzaju kluby skupiające swoją działalność na wspomaganiu przynależnych im społeczności.

Organizacje trzeciego sektora często skupiają swoją działalność na obszarach związanych z edukacją. Mogą one koncentrować się na wspomaganiu lub uzupełnianiu edukacji podstawowej lub średniej, wsparciu edukacji wyższej, a także oferować rozwój konkretnych umiejętności dla dzieci i dorosłych. Organizacje tej grupy mogą mieć na celu również finansowanie rozwoju badań w różnych dziedzinach nauki.

Często spotykaną działalnością organizacji pozarządowych, która może mieć swoje źródło w niejednokrotnie występującej niewydolności publicznego systemu ochrony zdrowia, jest jego wsparcie lub uzupełnienie przeciążonych obszarów. Do tego typu organizacji non-profit zaliczyć można wszelkie szpitale oraz centra rehabilitacyjne, domy opieki, a także wszystkie pozostałe

organizacje prowadzące aktywności powiązane z ochroną zdrowia, jak również szerzeniem edukacji na tematy związane ze zdrowiem.

Jednym z celów działalności organizacji non-profit jest również wsparcie publicznego systemu opieki społecznej. Odbywa się to poprzez tworzenie i prowadzenie świetlic dla dzieci lub domów młodzieży, wsparcie dla rodzin lub samotnych rodziców, wsparcie dla osób starszych lub niepełnosprawnych, formowanie grup wsparcia pozamaterialnego, jak również dystrybucja środków materialnych dla potrzebujących, a także wsparcie dla ofiar klęsk żywiołowych oraz uchodźców.

Szczególnie w ostatnich latach, coraz większą popularnością cieszą się organizacje dedykowane wspieraniu celów związanych z ochroną środowiska. Swoją pracę skupiają one na kontroli poziomu zanieczyszczeń oraz wdrażaniu aktywności mających na celu ich obniżenie, ochronie zagrożonych gatunków roślin i zwierząt, a także na dostarczaniu programów edukacji, które pomagają szerzyć zrozumienie na temat zmiany klimatu oraz zwiększać świadomość ludzi o możliwościach przeciwdziałania.

Kolejnym zestawem aktywności, którym mogą być dedykowane organizacje trzeciego sektora, jest szeroko pojęty rozwój, zaś w grupie tej zostało zawarte też mieszkalnictwo. Organizacje zaliczające się do tej grupy poświęcone są poprawie dobrobytu gospodarczego i społecznego. Mogą to być na przykład spółdzielnie mieszkaniowe, organizacje dbające o poprawę lokalnej infrastruktury, lecz również wszystkie organizacje poświęcone doradztwu zawodowemu oraz organizujące programy szkoleniowe dla osób szukających pracy.

Organizacje non-profit mogą również działać w obszarze prawa i polityki, gdzie ich działalność może skupiać się na aktywnościach na rzecz obrony i promowania praw obywatelskich, ochrony praw człowieka, a także wsparcia i rzecznictwa mniejszości (Moroń, 2012, s. 7). W grupie tej można znaleźć też organizacje świadczące usługi prawne, zapobiegające rozwojowi przestępczości, działające w celu zwiększenia bezpieczeństwa publicznego, wspierające ofiary przestępstw czy walczące o prawa konsumenckie. Do tego zestawu organizacji będą też należały partie polityczne oraz inne organizacje związane z polityką.

Organizacje nie zawsze muszą prowadzić aktywności bezpośrednio wspierające jeden, wybrany cel. Podstawową działalnością podmiotów przyznających granty nie będzie wdrażanie aktywności na rzecz konkretnego celu, lecz podejmowanie decyzji o dystrybucji środków na aktywności prowadzone przez inne organizacje. W tej grupie organizacji znajdują się wszystkie

instytucje pośredniczące nie tylko w zdobyciu środków materialnych, lecz również w promocji wolontariatu i innego rodzaju wsparciu operacyjnych organizacji non-profit.

Działalność organizacji nie musi skupiać się wyłącznie na obszarze jednego kraju, a jej cel może być zorientowany wokół zrozumienia międzykulturowego lub skupiać się na oferowaniu wsparcia humanitarnego poza jego granicami. Wśród opisanych organizacji znajdują się te organizujące wymiany oraz programy zachęcające do budowy wzajemnego zrozumienia, wspierające ofiary klęsk żywiołowych lub innych katastrof poza granicami danego kraju, a także międzynarodowe organizacje walczące o prawa człowieka i pokój na świecie.

Jednym z najstarszych typów działalności organizacji non-profit, związanym z samą historią powstania trzeciego sektora, jest działalność religijna. Organizacje należące do tej grupy skupiają swoją aktywność na promowaniu danego wyznania, organizowaniu obrzędów religijnych czy budowaniu i utrzymywaniu świątyń i innych miejsc kultu. Ze względu na obecność religii praktycznie w każdej kulturze na świecie, organizacje te są najprawdopodobniej jednymi z najbardziej powszechnych i popularnych globalnie.

Pomimo faktu, iż organizacje trzeciego sektora prowadzą swoją działalność nie dla zysku, mogą one realizować swoje aktywności wokół obszaru biznesu czy związków zawodowych. Z jednej strony mogą one skupiać się na biznesie ogólnie, jego promocji, rozwoju, regulowaniu i poprawnym funkcjonowaniu. Z drugiej strony organizacje te mogą koncentrować się na promowaniu, ochronie i regulowaniu praw i interesów pracowniczych, w przypadku związków zawodowych.

Przytoczone powyżej przykłady celów i typów działalności organizacji non-profit pokazują wysoką różnorodność trzeciego sektora. Ze względu na zróżnicowanie sektora w różnych krajach, nie jest możliwe stworzenie klasyfikacji, która zawarłaby wszystkie typy organizacji występujące na świecie. Niektóre z nich bowiem skupione są na celach tak nietypowych, że zmuszałoby to badaczy do wyszczególnienia grup dla pojedynczych organizacji w skali globalnej (Bacchiega & Borzaga, 2003, s. 29). Autorzy przytoczonej powyżej klasyfikacji byli tego świadomi, aby więc zapewnić jej uniwersalność, stworzyli oni ostatnią grupę złożoną z organizacji niesklasyfikowanych w pozostałych grupach. Mimo iż nie jest to rozwiązanie idealne, ponieważ zezwala to na rozrost ostatniej wymienionej grupy i potencjalny brak jej uporządkowania, pozwala to na wykorzystanie klasyfikacji w skali międzynarodowej.

Należy również pamiętać, iż aktywności organizacji trzeciego sektora opierają się na aktualnie występujących problemach społeczeństwa, na które nie są w stanie odpowiedzieć pozostałe sektory. Skutkuje to faktem, iż ich obszary działalności mogą ulegać zmianie wraz z upływem czasu, ze względu na powstawanie nowych potrzeb lub ewolucję istniejących (Bacchiega & Borzaga, 2003, s. 29). Z tego powodu klasyfikacja ta będzie musiała być poddawana rewizji i uzupełniana o ewentualne braki. Sam przytoczony podział nasuwa na myśl pewne pytania, na przykład o organizacje dostarczające aktywności, nawet na poziomie jednostek terenowych, które mogą zostać podporządkowane do więcej niż jednej grupy jednocześnie. Do której grupy oraz kategorii powinna zostać przyporządkowana organizacja w takim przypadku? Kolejnymi okolicznościami, które należałoby poddać refleksji, jest sytuacja, w której organizacja rozpatrywana holistycznie, w swojej misji i celu, podlega jednej kategorii, zaś jej jednostki terenowe rozpatrywane osobno, do innej. W jaki sposób powinno się postrzegać organizację w takim przypadku?

Działalność organizacji trzeciego sektora jest na tyle zróżnicowana, że właściwie każda próba klasyfikacji posiadałaby elementy, które można by poddać krytyce. Sam wysiłek włożony w uporządkowanie dotychczasowo zgromadzonej wiedzy na temat sektora non-profit i stworzenie typologii są jednak znaczącymi krokami w kierunku zrozumienia i usystematyzowania badań nad tym sektorem, które w przeciwieństwie do dorobku dotyczącego sektorów prywatnego i publicznego są wciąż znacznie bardziej skromne.

2.5. Funkcjonowanie organizacji trzeciego sektora

2.5.1 Finansowanie organizacji trzeciego sektora

Funkcjonowanie organizacji non-profit, ze względu na swoją charakterystykę, w dużej mierze zależy od jej możliwości zapewnienia niezbędnych zasobów (Dyczkowski, 2010, s. 66). Zasoby te mogą mieć różną formę, wśród których można wyróżnić trzy podstawowe typy: zasoby pieniężne, rzeczowe oraz praca (Liżewski, 2017, s. 229–230). Poniższa część dedykowana będzie analizie finansowania organizacji trzeciego sektora.

Mimo faktu, iż organizacje trzeciego sektora nie pracują dla osiągnięcia zysku, oczywistym jest, że potrzebują zasobów finansowych, by móc prowadzić swoją działalność (Janoś-Kresło, 2013, s. 223). Zwykle zasoby te nie pochodzą jednak z jednorodnego źródła, tak jak w przypadku

przedsiębiorstw prywatnych opierających się na zarobionych pieniądzach, a także organizacji publicznych, których dochód pochodzi głównie z podatków (Pajas & Vilain, 2004, s. 343). Organizacje non-profit korzystają zwykle z różnorodnych źródeł przychodu, aby móc realizować działalność w kierunku osiągnięcia swojej misji (Mikołajczak, 2020, s. 78–79; Schmidt, 2012, s. 25–26).

Same przychody organizacji trzeciego sektora mogą być sklasyfikowane na podstawie kilku różnych kryteriów, takich jak na przykład pochodzenie finansowania, rodzaj finansowania, cel finansowania, stopień sformalizowania, źródło środków finansowych czy istniejące restrykcje wokół wsparcia finansowego (Kietlińska, 2010, s. 75–77). Na potrzeby poniższej rozprawy podział finansowania zostanie omówiony na podstawie kryterium pochodzenia finansowania. Możemy zatem wyróżnić trzy typy finansowania (Anheier, 2003, s. 256):

- 1) Finansowanie publiczne, które zawiera wszelkiego rodzaju granty oraz wsparcie finansowe wybranych aktywności i programów prowadzonych przez organizację (Liżewski, 2017, s. 138); wsparcie ustawowe, do którego zobowiązany jest rząd z perspektywy prawnej; finansowanie pośrednie, polegające na zwrocie kosztów za usługi świadczone osobom trzecim;
- 2) Finansowanie prywatne, które zawiera granty fundacji zajmujących się dystrybucją środków finansowych; darowizny pochodzące od przedsiębiorstw prywatnych lub podlegających im fundacji korporacyjnych (Liżewski, 2017, s. 68); darowizny od osób prywatnych lub pochodzące ze zbiorów (Liżewski, 2017, s. 21–23);
- 3) Opłaty i prowizje, które zawierają opłaty za oferowane przez organizację usługi (Schmidt, 2012, s. 27); składki członkowskie będące warunkiem przynależności do organizacji; przychody ze sprzedaży produktów lub usług (Liżewski, 2017, s. 98); przychód z inwestycji posiadanego kapitału.

Korzystanie z różnych źródeł finansowania niesie za sobą różne konsekwencje dla organizacji non-profit, na przykład decyzja o zwiększeniu finansowania pochodzącego z jednego z wymienionych wyżej źródeł może wpłynąć na automatyczne zmniejszenie przychodów z innego źródła (Wolpert, 2003, s. 172). Organizacje trzeciego sektora stają również przed szeregiem wyzwań dotyczących finansowania (Mikołajczak, 2020, s. 73). Borykają się one z próbą optymalizacji przychodów, nie posiadając jednak jako cel funkcjonowania maksymalizacji zysku. Obawiają się one często, iż otrzymanie finansowania z wybranych źródeł zaważy o ich zależności

od sponsora. Czasem zmuszone są wybierać pomiędzy źródłami finansowania ze względu na negatywne relacje pomiędzy różnymi typami sponsorów. Mają one również problem z ustaleniem cen oferowanych produktów lub usług, gdyż zazwyczaj mogą one wzorować się jedynie na cenach oferowanych przez organizacje prywatne, które jak wiadomo działają z zamiarem maksymalizacji zysku.

Analizując przytoczony powyżej podział finansowania ze względu na pochodzenie, warto pochylić się dłużej nad ostatnim z typów, a w szczególności na przychody z działalności gospodarczej organizacji. W wielu przypadkach przychody z darowizn publicznych i prywatnych nie są wystarczające, bo pozwolić organizacji funkcjonować swobodnie i wdrażać aktywności bezpośrednio nastawione na realizację jej misji, które są często kosztowne, lecz nie przynoszą dochodów (Barański & Olejniczak, 2012, s. 86–87). W takiej sytuacji organizacja decyduje się na dostarczanie aktywności przynoszących dochód, które są w mniejszym lub większym stopniu powiązane z jej działalnością non-profit (Hansmann, 2003, s. 118). Wspomniany stopień powiązania często będzie dyktował czy aktywności te zostaną opodatkowane. Funkcjonowanie prawa podatkowego dotyczącego organizacji trzeciego sektora jest charakterystyczne dla każdego kraju, jednak w większości przypadków działalność czysto non-profit będzie zwolniona z opłat, zaś działalność komercyjna, nawet jeśli została założona w celu wspierania pozostałej działalności organizacji, zostanie opodatkowana w podobny sposób jakby była dostarczana przez przedsiębiorstwa prywatne. Będzie to chroniło przed sytuacją, w której przedsiębiorstwa prywatne ubiegałyby się o status non-profit w celu uniknięcia podatków od swojej działalności, która de facto byłaby nastawiona na zysk (Simon, 2004, s. 147–148).

Prowadzenie działalności gospodarczej przez organizacje non-profit, mimo częstej konieczności zastosowania takiego rozwiązania, może mieć również negatywne skutki, których świadomość powinna mieć organizacja (R. Steinberg, 2003, s. 287). Początkowa chęć wsparcia finansowego aktywności bezpośrednio związanych z misją organizacji, lecz nieprzynoszących dochodów, może przerodzić się w pogon za stabilnością finansową, która odsunie uwagę od podstawowych aktywności organizacji na aktywności przynoszące przychody (Schmidt, 2012, s. 64). Może to spowodować zaniedbanie działalności bezpośrednio wspierających osiągnięcie misji organizacji, a także nieformalną zmianę celu na maksymalizację przychodów, zamiast skupić się na ich efektywnym wykorzystaniu (Skalec, 2012, s. 151–152). Działalność gospodarcza może

również zniechęcić niektórych darczyńców, szczególnie tych, którzy postrzegają ją jako zbędną i odwracającą uwagę organizacji od jej misji (Jegers, 2008, s. 346).

Zjawisko zbliżenia organizacji trzeciego sektora do rynku, poprzez prowadzenie działalności gospodarczej, przyniosło ze sobą szereg implikacji (Mikołajczak, 2020, s. 80–82). Po pierwsze, należy pamiętać, iż organizacja zwykle nie decyduje się na rozpoczęcie takiej aktywności, jeśli otrzymuje dostateczne środki z pozostałych źródeł (A. E. Evers & Laville, 2004, s. 35) Brak finansowania publicznego oraz prywatnego pokrywającego potrzeby organizacji wpływa na podjęcie decyzji o rozpoczęciu działalności zarobkowej. Powoduje ona rozprzestrzenienie się kultury rynkowej w organizacji, która wpływa na większą odwagę w promocji i konkurencji, a także zmianę procesów zarządzania (Dyczkowski, 2010, s. 14). Przynosi ona też pozytywne konsekwencje, takie jak na przykład większą dostępność zasobów czy zróżnicowaną strukturę przychodów.

Należy mieć świadomość, iż wszystkie systemy organizacji trzeciego sektora ze sobą współdziałają i mają na siebie nawzajem wpływ (Schmidt, 2020, s. 21). Będzie to powodowało, że na przykład struktura finansowania organizacji będzie miała wpływ na jej procesy zarządzania zasobami ludzkimi itp. W kontekście poniższej rozprawy doktorskiej jest to szczególnie istotne, ponieważ pozwoli spojrzeć na zagadnienie pozornie związane wyłącznie z zarządzaniem zasobami ludzkimi, również przez pryzmat innych obszarów działalności organizacji, takich jak jej finansowanie, współpraca z innymi sektorami, struktura organizacyjna czy historia.

2.5.2 Współpraca międzysektorowa

2.5.2.1. Współpraca z sektorem publicznym

Nieodzownym elementem funkcjonowania organizacji trzeciego sektora jest ich współpraca z podmiotami innych sektorów. Waga i częstotliwość tej współpracy jest podyktowana głównie aspektem finansowym, gdyż jak zostało przytoczone w części poświęconej finansowaniu organizacji non-profit, organizacje sektora prywatnego oraz publicznego mają w nim znaczący udział. W poniższej części przedstawiono charakter oraz obszary tej współpracy z instytucjami publicznymi.

W wielu krajach, szczególnie tych, w których rząd poświęca dużo uwagi wspieraniu poprawnego funkcjonowania trzeciego sektora, organizacje pozarządowe w dużej mierze polegają

na jego finansowaniu (Frieske, 2012, s. 194–196). Ze strony władzy taka współpraca jest również istotna ze względu na wspomniany wcześniej fakt, iż organizacje trzeciego sektora często swoją działalnością uzupełniają aktywności prowadzone przez instytucje publiczne, a także odpowiadają na potrzeby społeczeństwa, co jest również w interesie rządu (Lewis, 2004, s. 171; Frączkiewicz-Wronka & Wronka-Pośpiech, 2018, s. 1-2). Z kolei rozwój trzeciego sektora nie byłby możliwy bez wsparcia publicznego, gdyż potrzeby organizacji pozarządowych zawsze przewyższą poziom przychodów z darowizn (Szulc-Wałęcka, 2015, s. 128).

Współpraca sektora non-profit oraz publicznego może przybierać różne formy, w zależności od kilku głównych aspektów. Pierwszym z nich jest wielkość organizacji, od której często uzależniona jest dostępność finansowania oraz obowiązujące przepisy. Kolejnym kryterium jest obszar działalności organizacji. Te wspierające aktywności bezpośrednio podlegające pod instytucje publiczne, takie jak na przykład pomoc społeczna, mogą ustanawiać partnerstwo z rządem na innych warunkach niż na przykład organizacje działające międzynarodowo. Również sam poziom instytucji publicznej zaangażowanej w partnerstwo będzie miał znaczenie (Kawa & Opar, 2015, s. 110). Inne typy partnerstw zostaną zawarte z centralnymi oddziałami rządu, na przykład z ministerstwami, inne zaś z władzami wojewódzkimi lub lokalnymi (Wolpert, 2003, s. 178–179).

Oprócz przytoczonych kryteriów wpływających na charakterystykę współpracy między organizacją non-profit a podmiotem publicznym, partnerstwo to będzie występowało również w kilku postaciach. Podstawową postacią partnerstwa, która jako pierwsza przychodzi na myśl w kontekście współpracy, jest wsparcie finansowe poprzez udzielanie grantów, zawieranie odpłatnych umów z organizacjami oraz udzielanie pożyczek na preferencyjnych warunkach. Partnerstwo to może występować jednak także w postaci pozafinansowej, poprzez udostępnienie obiektów, wsparcie merytoryczne oraz darowiznę produktów lub usług (Olejniczak & Barański, 2013, s. 165). Ostatnimi dwiema postaciami omawianego partnerstwa jest konieczność angażowania organizacji non-profit w realizację polityki rządu oraz przestrzeganie przepisów (Barański & Olejniczak, 2012, s. 189–190).

Podczas analizy partnerstwa rządu i sektora non-profit nasuwa się na myśl pytanie o jego uzasadnienie z teoretycznego punktu widzenia. Istnieją trzy podstawowe teorie określające tę współpracę (Janos-Kresło, 2013, s. 108; Rymza & Zimmer, 2004, s. 175–176), zaś pierwsza z nich postrzega organizacje non-profit jako uzupełniające oraz zastępujące działania rządowe

(Bogacz-Wojtanowska, 2013, s. 73–75; Zimmer, 2010, s. 210). Zwraca ona uwagę na fakt, iż w przypadku heterogenicznych potrzeb społeczeństwa oraz w przypadku niedostatecznej aktywności rządu, organizacje trzeciego sektora wkraczają rekompensując ten niedostatek (Gumport & Snyderman, 2006, s. 462). W podejściu tym występuje duża niezależność operacyjna, zaś zarówno instytucje publiczne, jak i organizacje pozarządowe, nie mają motywacji do współpracy (Wolpert, 2003, s. 173).

Kolejna teoria współpracy sektora non-profit z publicznym postrzega organizacje pozarządowe jako uzupełniające działania władzy (Salamon, 2002, s. 8). Zwraca ona uwagę na wzajemną zależność obu sektorów: organizacje trzeciego sektora są zwykle pierwszymi dostrzegającymi problemy społeczne oraz wdrażającymi rozwiązania mające na celu ich rozwiązanie, jednak podstawowym wyzwaniem, z którym się borykają, jest pozyskanie finansowania (Zimmer, 2010, s. 208–209). Z kolei organizacje publiczne dysponują środkami, które przekazują na działalność trzeciego sektora, co rozwiązuje wspomniany problem. Teoria ta sugeruje, że słabe strony organizacji non-profit zostają zneutralizowane przez mocne strony instytucji publicznych, co powoduje również podział ich ról na finansowanie oraz dostarczanie. Obie strony mają zatem motywację do ustanowienia i utrzymania wzajemnej współpracy.

Ostatnia z teorii postrzega sektor non-profit oraz publiczny jako przeciwników (Szulc-Wałęcka, 2015, s. 132). Skupia się ona na sytuacji, w której heterogeniczne potrzeby społeczeństwa powodują brak odzwierciedlenia potrzeb mniejszości w polityce państwa, co z kolei prowadzi do ich niezadowolenia i buntu przeciwko rządowi. Jeśli organizacje non-profit podejmują rolę rzeczników mniejszości, w takim przypadku będą działały przeciwko władzy. Ta z kolei może umocnić stanowisko większości, co ostatecznie doprowadzi do potencjalnego konfliktu pomiędzy sektorami (Skalec, 2012, s. 134). W rzeczywistości jednak opisane wyżej teorie nie występują w odosobnieniu, lecz raczej współistnieją w danych krajach i typach organizacji, w zależności od polityki rządu, sytuacji społecznej oraz geopolitycznej.

Na zagadnienie współpracy trzeciego sektora z publicznym można spojrzeć również z wykorzystaniem modelu czterech „C” stworzonym przez Najama (Najam, 2000, s. 375-396) i skupiającym się na pokrywaniu się celów i form działalności organizacyjnych w obu typach organizacji (Rymsza & Zimmer, 2004, s. 173–175; Zimmer, 2010, s. 209–210). Pierwszym typem opisanym przez model jest kooperacja, czyli sytuacja, w której zarówno cele, jak i formy działalności obu organizacji są podobne, co pozwala na rozwój ich współpracy (Bogacz-

Wojtanowska, 2013, s. 79). Kolejnym typem jest komplementarność, która występuje, gdy cele obu typów organizacji są podobne, lecz formy działalności się różnią, na przykład działania rządowe nie są w stanie pokryć występujących potrzeb w zakresie opieki społecznej, które z kolei zostają pokryte poprzez działalność organizacji non-profit (Janoś-Kresło, 2013, s. 110). Jeśli formy działalności obu organizacji są podobne, lecz cel działalności się różni, rząd próbuje zbudować relację kooptacyjną z organizacją non-profit, by móc kontynuować realizację swoich celów (Kietlińska, 2010, s. 57). Jeśli zarówno cele, jak i formy działalności obu organizacji się różnią, następuje sytuacja konfrontacyjna, w której organizacja często wywołuje presję na instytucji publicznej i wymaga od niej pewnych zmian (Moroń, 2012, s. 149).

Współpraca sektora publicznego i trzeciego, jak każda forma wzajemnego oddziaływania, niesie ze sobą pewne konsekwencje. Jedną z nich może być zwiększona biurokracja organizacji non-profit, gdyż współpraca z instytucjami rządowymi wiąże się zwykle z koniecznością uzupełnienia i dostarczenia wielu dokumentów oraz formularzy aplikacyjnych, a także raportów, ze względu na system zarządzania i kontroli panujący w organizacjach publicznych (Schmidt, 2012, s. 84). Kolejnym rezultatem omawianej współpracy może być również zwiększona profesjonalizacja organizacji pozarządowych (Schmidt, 2020, s. 19). Nie ma w tym zjawisku nic złego, pod warunkiem, że organizacja nie zaczyna skupiać swoich działań na współpracy z władzami, oddalając się od aktywności skupionych na osiągnięciu swojej misji, a także że procesy zarządzania organizacją pozostają charakterystyczne sektorowi non-profit (Fudaliński, 2013, s. 104). Poprzez współpracę z sektorem publicznym, organizacje trzeciego sektora mogą być również poddane zjawisku upolitycznienia oraz stracić część swojej autonomii. Jest to o tyle groźne, iż przeczy jednej z najbardziej fundamentalnej części definicji organizacji pozarządowej, którą jest niezależność od władzy (Vernis et al., 2006, s. 55–58).

Podsumowując analizę współpracy trzeciego sektora z publicznym można wysnuć wnioski, iż jest ona niezwykle istotnym elementem funkcjonowania organizacji non-profit. Partnerstwo to może ze sobą nieść zarówno pozytywne, jak i negatywne konsekwencje, co będzie zależało głównie od poprawnego zarządzania organizacją non-profit oraz podejścia rządu zapewniającego sektorowi non-profit stosowną niezależność (Smith, 2011, s. 194–210). Wraz ze spadkiem finansowania rządowego oraz wzrostem konkurencji ze strony sektora prywatnego w obszarze aktywności powierzanych wcześniej sektorowi non-profit, organizacje pozarządowe, poszukując

nowych źródeł finansowania, skupiają się na komercjalizacji części działalności oraz znalezieniu sponsorów wśród przedsiębiorstw prywatnych (Skalec, 2012, s. 137-138).

2.5.2.1. Współpraca z sektorem prywatnym

Mimo iż pozornie sektor publiczny odgrywa główną rolę w finansowaniu trzeciego sektora ze względu na istotną rolę organizacji non-profit w dostarczaniu aktywności odpowiadających na potrzeby społeczeństwa i uzupełniających działania rządu, współpraca sektora pozarządowego z prywatnym nie może pozostać pominięta (Wiśniewska-Paluszak, 2020, s. 145). W poniższej części poddano rozważaniom formy współpracy sektora trzeciego i prywatnego, a także motywację do współpracy i potencjalne wyzwania.

Istnieje wiele form partnerstwa organizacji trzeciego sektora z prywatnymi, które wyróżnione są w zależności od ich struktury działalności (Kietlińska, 2010, s. 83–85). Pierwszą z postaci może być na przykład fundacja korporacyjna, która jest bezpośrednio powiązana ze swoją korporacją założycielską. Pozwala ona ustrukturyzować oraz scentralizować system darowizn ze strony korporacji (Cohen, 2014, s. 255). Kolejną spotykaną formą współpracy może być marketing zaangażowany społecznie. W tym przypadku, organizacja prywatna promuje jeden ze swoich produktów przez pryzmat problemu społecznego, który wspiera (Bogacz-Wojtanowska, 2013, s. 34). Przedsiębiorstwu pomaga to zbudować pozytywny wizerunek produktu lub marki, zaś dla organizacji pozarządowej oznacza wsparcie finansowe oraz zwiększoną świadomość społeczeństwa (Wiśniewska-Paluszak, 2020, s. 154–155). Tego typu współpraca może przynieść również obu stronom dodatkowe korzyści w postaci nowych źródeł przychodu (Kawa & Opar, 2015, s. 108).

Jedną z form współpracy, która może jako pierwsza nasunąć się na myśl, jest przekazanie darowizny na rzecz organizacji trzeciego sektora (Olejniczak & Barański, 2013, s. 233). Organizacje prywatne mogą przekazywać na rzecz organizacji pozarządowych nie tylko środki finansowe, ale również rzeczowe, a także wspierać je logistycznie. Mogą one również zaangażować się w inną formę wsparcia finansowego, którą jest zakup usług oferowanych przez organizację. Pozwala to organizacji trzeciego sektora na ustanowienie stałego źródła przychodu, zamiast być zależnym od jednorazowych darowizn, których częstotliwość i wielkość są trudne do przewidzenia (Moroń, 2012, s. 143). Mniej znanym, lecz również występującym sposobem wsparcia finansowego ze strony sektora prywatnego może być kupno akredytacji lub licencji

oferowanych przez organizacje trzeciego sektora. Akredytacje takie mogą być związane z problemami społecznymi promowanymi przez daną organizację, a uzyskanie ich nie tylko pozytywnie wpływa na wizerunek marki, ale również pozwala uzyskać finansowanie na prowadzenie dalszych działań wspierających dany problem. Poza wsparciem finansowym i rzeczowym, przedsiębiorstwa mogą również zaoferować wolontariat pracowniczy na rzecz wybranej organizacji non-profit. Może to pomóc organizacji w realizacji projektu, jak również dostarczyć wiedzę i umiejętności z sektora prywatnego (Bogacz-Wojtanowska, 2013, s. 151).

Innymi formami współpracy mogą być na przykład pożyczki projektowane specjalnie z myślą o organizacjach non-profit. Ze względu na charakterystykę ich funkcjonowania i brak możliwości podporządkowania się typowym normom i wymaganiom, mogłyby one nie być zdolne do otrzymania regularnego kredytu. W przypadku dostarczania projektu finansowanego przez rząd, zwykle płatność za usługi zostaje otrzymana jednak dopiero po zamknięciu projektu. Stawia to organizacje przed koniecznością wyłożenia własnych środków finansowych, których mogą one często nie posiadać. W tej sytuacji pożyczki na preferencyjnych warunkach udzielane organizacjom non-profit mogą być rozwiązaniem (Vernis et al., 2006, s. 42).

Aby w pełni zrozumieć charakterystykę współpracy sektora prywatnego z pozarządowym, należy poddać refleksji motywację obu stron do ustanowienia i utrzymania omawianego partnerstwa. Jego fundamentem dla obu stron powinno być osiągnięcie zrównoważonego rozwoju oraz zapewnienie sprawiedliwego społeczeństwa (Yaziji & Doh, 2011, s. 16). Jednak każda ze stron będzie posiadała dodatkowe czynniki motywujące do współpracy. Dla organizacji pozarządowych jednym z głównych impulsów motywacyjnych będzie zdobycie środków finansowych umożliwiających poprawne funkcjonowanie. Może to być podyktowane poszukiwaniem dofinansowania ogólnie, jak również chęcią dywersyfikacji źródeł przychodu (Vernis et al., 2006, s. 28). Kolejnym czynnikiem motywującym organizacje non-profit do współpracy jest chęć wykorzystania nowych sposobów na dotarcie do grupy docelowej oraz zyskanie przychylności społeczeństwa. Tego typu współpraca wystawia organizację non-profit na środowisko biznesowe i ułatwia zdobycie potencjalnych nowych partnerów i sponsorów (Bogacz-Wojtanowska, 2013, s. 46–47). Środowisko to może być również wartościowym źródłem wiedzy oraz nowych rozwiązań, szczególnie tych nastawionych na zwiększenie efektywności i wydajności (Wiśniewska-Paluszak, 2020, s. 160).

Sektor prywatny również posiada charakterystyczne dla siebie czynniki motywujące do podjęcia współpracy z trzecim sektorem. Pierwszym z nich jest społeczna odpowiedzialność biznesu, która zakłada przekazanie pewnej części zysku firmy na rzecz wsparcia interesów społecznych (Moroń, 2012, s. 144–145). Podejście to jest bezinteresowne, jednak istnieje również szereg czynników operacyjnych, które pełnią rolę motywatorów do podjęcia współpracy. Przedsiębiorstwa poprzez partnerstwo z sektorem non-profit mogą promować swoje produkty lub markę, a także prowadzić ekspansję rynkową dzięki otrzymaniu dostępu do niewykorzystanych wcześniej segmentów rynku (Kietlińska, 2010, s. 84). Współpraca z organizacjami non-profit zapewnia również zwiększenie motywacji pracowników przedsiębiorstwa, a także lepszy wizerunek wewnętrzny firmy (Fudaliński, 2013, s. 272). Może ona być też źródłem nowych perspektyw dla pracowników oraz możliwością rozwoju nowych umiejętności. Współpraca z sektorem non-profit może nieść ze sobą także korzyści związane ze zwiększeniem efektywności operacyjnej firmy (Vernis et al., 2006, s. 29–32). Nabycie dóbr i usług od sektora non-profit może być związane z korzyściami finansowymi, ze względu na konkurencyjne ceny, a także wiązać się z wysoką jakością (Barański & Olejniczak, 2012, s. 282–283).

Partnerstwo między sektorem prywatnym i trzecim niesie ze sobą również szereg wyzwań. Pierwszym z nich jest historyczny antagonizm między sektorami, co prowadzi do braku zaufania i trudności w nawiązaniu współpracy. Ponadto różnice w kulturze organizacyjnej obu typów organizacji mogą być przeszkodą w nawiązaniu poprawnie funkcjonującego partnerstwa (Moroń, 2012, s. 143). Brak struktur pośredniczących w nawiązaniu omawianego partnerstwa, a także niewystarczające zasoby w czasach kryzysu lub ogólna rywalizacja o zasoby pomiędzy sektorami, również będą działały na niekorzyść. Organizacje pozarządowe narażone są na oddalanie działalności od swojej misji w pogoni za otrzymaniem finansowania ze strony sektora prywatnego, zaś wykorzystanie ich wizerunku przez firmę może nieść za sobą ryzyko niedostosowania komunikatu do grupy docelowej i tym samym mieć na niego negatywny wpływ (Vernis et al., 2006, s. 35–38).

Współpraca omawianych sektorów może odnieść sukces, a przytoczone powyżej wyzwania mogą zostać zneutralizowane, jeśli obie strony będą zdolne do zapewnienia kilku niezbędnych warunków (Vernis et al., 2006, s. 43–45). Po pierwsze, obie strony powinny dobrze się poznać i mieć pełen dostęp do informacji o partnerze, a także zapewnić płynną komunikację przez cały okres trwania partnerstwa. Jasne oczekiwania powinny zostać ustalone na samym początku

współpracy, a jej rezultaty powinny być poddawane regularnej ocenie. Obie strony powinny wykazywać się dostatecznym profesjonalizmem, a także konsekwentnie dostarczać aktywności ustalone w zasadach wzajemnego partnerstwa. Jeśli powyższe kryteria zostaną spełnione, współpraca może przynieść znaczące korzyści obu stronom, a dla sektora non-profit być siłą napędową do rozwoju (Bogacz-Wojtanowska, 2013, s. 37–40).

2.5.3 Zarządzanie zasobami ludzkimi

Mimo faktu, iż organizacje trzeciego sektora nie są nastawione na zysk, coraz większa konkurencja, rywalizacja o zasoby, a także konieczność zwiększenia efektywności funkcjonowania wpłynęły na znaczenie wdrożenia odpowiednich procesów zarządzania zasobami ludzkimi (Schmidt, 2012, s. 65–67). W rezultacie kapitał ludzki organizacji zaczął być postrzegany jako kluczowy zasób, niezbędny do osiągnięcia sukcesu przez organizację (Moroń, 2012, s. 124). Procesy zarządzania zasobami ludzkimi na których wzorują się organizacje pozarządowe zostały jednak wykształcone na podstawie wniosków z sektora prywatnego, który charakteryzuje się wieloma różnicami w sposobie funkcjonowania (Lambert & Lapsley, 2010, s. 139; Schmidt, 2020, s. 19). Badacze zadają sobie pytanie, czy ich bezpośrednie przeniesienie jest poprawne oraz czy organizacje non-profit nie powinny poświęcić uwagi dostosowaniu tychże procesów do charakteru swojego sektora (Fudaliński, 2013, s. 10). W poniższej części przytoczono główne zagadnienia charakterystyki zarządzania zasobami ludzkimi w trzecim sektorze.

2.5.3.1. Planowanie zatrudnienia

Już na etapie planowania zatrudnienia widać znaczące różnice sektora trzeciego od pozostałych. Po pierwsze, w jego strukturze, obok pełnoetatowych pracowników, może znaleźć się też dużo osób zatrudnionych na część etatu, a także wolontariuszy, którzy podejmują dobrowolne działania na rzecz organizacji, nie otrzymując za nie wynagrodzenia (Barański & Olejniczak, 2012, s. 46–47). To nietypowe połączenie sprawia, że zasoby ludzkie organizacji pozarządowych stają się bardzo różnorodne i tym samym bardziej skomplikowane do zarządzania (Andrzejczak, 2020, s. 100). Organizacja musi podjąć decyzję o strukturze i proporcjach różnych typów zatrudnienia, w zależności od aktywności niezbędnych do dostarczenia (Olejniczak & Barański, 2013, s. 28–29). Nie istnieje jedna uniwersalna zasada planowania takich proporcji. Każda z organizacji musi poddać zastanowieniu wszystkie wykonywane aktywności, ich wagę, kompleksowość, potencjalne

ograniczenia czasowe wykonywania itp. Na podstawie takiej analizy możliwe będzie zaplanowanie unikatowej dla każdej organizacji struktury zatrudnienia.

Istnieją dodatkowe kryteria, które będą wpływały na strukturę zatrudnienia organizacji non-profit. Jednym z nich może być dostępność odpowiedniej siły roboczej na rynku pracy, o którą organizacje pozarządowe konkurują nie tylko z innymi sektorami, ale też między sobą. Kolejnym kryterium będzie też dostępność środków finansowych na zatrudnienie personelu. Ponieważ jego zatrudnienie nie będzie wprost proporcjonalne do zwiększenia przychodów, organizacja powinna posiadać wystarczające środki na zatrudnienie. Z kolei decyzja o wykorzystaniu pracy wolontariuszy również wiąże się z pewnymi konsekwencjami, takimi jak na przykład zwiększone koszty wdrożenia, gdyż wolontariusze zwykle działają na rzecz organizacji przez znacznie krótszy okres czasu niż zatrudnieni pracownicy. Również koordynacja działań wewnątrz organizacji jest znacznie łatwiejsza, gdy większość zadań wykonywana jest przez zatrudnionych pracowników (von Eckardstein & Brandl, 2004, s. 302).

Przytoczone powyżej aspekty związane z planowaniem zatrudnienia to zaledwie część wszystkich pytań, na które musi odpowiedzieć sobie organizacja (Barański & Olejniczak, 2012, s. 59–60). Pod uwagę mogą zostać wzięte również inne wymiary tego zagadnienia, takie jak na przykład struktura wieku pracowników organizacji, struktura płci, posiadane umiejętności i doświadczenie, oferowane przez organizację warunki zatrudnienia i inne czynniki (von Eckardstein & Brandl, 2004, s. 302–303). Kiedy organizacja znajdzie odpowiedzi na przytoczone pytania poprzez wdrożenie procesu planowania zatrudnienia, otrzyma ona charakterystykę zasobów ludzkich w różnych okresach czasu, która służyć będzie jako wytyczna do rekrutacji.

2.5.3.2. Rekrutacja i wdrożenie do organizacji

Kolejnym etapem procesu zarządzania zasobami ludzkimi będzie rekrutacja nowych pracowników lub wolontariuszy do struktur organizacji. Pierwszym wyzwaniem, które mogą napotkać organizacje, jest zdobycie odpowiedniej liczby aplikacji pochodzących od osób posiadających wymagane kwalifikacje (von Eckardstein & Brandl, 2004, s. 303). Organizacje non-profit są często postrzegane wyłącznie przez pryzmat swojej działalności na rzecz społeczeństwa i kojarzą się jedynie z wolontariatem, nie zaś pełnoetatową pracą. Aby zwiększyć liczbę aplikantów, organizacje powinny zadbać o swoją promocję w charakterze pracodawcy, wykorzystując różne

kanały komunikacji w taki sposób, aby trafić do potencjalnej grupy docelowej (Andrzejczak, 2020, s. 111).

Organizacja powinna zaprojektować etapy rekrutacji w taki sposób, aby były one spójne z jej wartościami oraz kulturą organizacyjną (Pynes, 2009, s. 181). Najczęściej jednym z etapów procesu jest rozmowa kwalifikacyjna, która może być okazją nie tylko do lepszego poznania kandydatów przez osoby rekrutujące, lecz również do przekazania im szczegółów zatrudnienia oraz odpowiedzi na pojawiające się z ich strony pytania. Sama rozmowa kwalifikacyjna powinna sprawdzać nie tylko umiejętności i doświadczenie kandydatów, lecz również czy ich wartości pokrywają się z wartościami organizacji oraz czy odnajdą się oni w kulturze organizacyjnej. W procesie rekrutacji mogą zostać wykorzystane również inne narzędzia, takie jak testy osobowości czy zadania grupowe, które dadzą organizacji bardziej szczegółowe informacje na temat kandydatów, ich zachowania w różnych okolicznościach oraz posiadanych przez nich umiejętności (Watson & Abzug, 2005, s. 645–650).

Znaczenie rekrutacji będzie tym większe, im dłuższe będzie przewidywane zatrudnienie, większe wymagania rekrutacyjne oraz wyższe płace. Również podejmowane w procesie rekrutacji kroki będą w dużej części zależne od liczby aplikantów. Organizacje pozarządowe korzystają jednak nie tylko z pełnoetatowych pracowników, lecz także z pracy wolontariuszy (Moroń, 2012, s. 129). Pojawia się więc pytanie o to jak powinien wyglądać proces ich rekrutacji. Często organizacje decydują się na akceptację pracy każdej osoby, która dobrowolnie się do nich zgłosi. Może to jednak stanowić zagrożenie dla funkcjonowania organizacji, jeśli osoby te nie będą odpowiednio przygotowane do pracy oraz jeśli nie zostaną z nimi ustalone jasne warunki współpracy. Zadaniem organizacji w tym przypadku będzie dokładne poznanie umiejętności i doświadczenia wolontariuszy, na których podstawie organizacja przyporządkuje im zadania, uprzednio przeprowadzając szkolenia uzupełniające luki i przygotowujące wolontariuszy do pracy (Barański & Olejniczak, 2012, s. 47–48).

Niezwykle ważnym elementem następującym bezpośrednio po rekrutacji, a często spadającym na dalszy plan w hierarchii osób odpowiedzialnych za zasoby ludzkie organizacji, jest zaplanowanie odpowiedniego wdrożenia nowych pracowników (Andrzejczak, 2020, s. 103). Jak zostało wspomniane wcześniej, wolontariusze mogą nie posiadać wymaganych kwalifikacji, co tym bardziej zwiększa znaczenie odpowiedniego wdrażania do wykonywania obowiązków (Głowacka, 2020, s. 131). Również nowo zrekrutowani pracownicy mogą nie posiadać wszystkich

niezbędnych do pracy kompetencji, a także nie są oni świadomi całokształtu charakterystyki wewnętrznego funkcjonowania organizacji (Olejniczak & Barański, 2013, s. 20–21). Aby móc w pełni kapitalizować na ich perspektywie i doświadczeniu, odpowiednie wdrożenie jest niezbędne (Barański & Olejniczak, 2012, s. 63). Organizacja powinna również pamiętać, iż wdrożenie jest konieczne nie tylko w przypadku nowych pracowników, lecz także w przypadku każdego pracownika, któremu została przydzielona nowa rola w organizacji. W szczególności osoby awansowane na pozycje liderów zespołów powinny zostać szczegółowo wdrożone w zakresie procesów zarządzania zespołem.

2.5.3.3. Ocena efektów pracy

W momencie, gdy pracownicy zostaną wdrożeni do pracy w organizacji, nastąpi moment ustalenia celów indywidualnych, a następnie proces oceny efektów pracy. Obszar ten w znaczącym stopniu różni się od sektora prywatnego, dlatego tak ważne jest zrozumienie charakterystyki funkcjonowania organizacji trzeciego sektora w tej sferze (Kiviniemi, 2008, s. 368). Po pierwsze, głównym celem organizacji non-profit, w przeciwieństwie do organizacji prywatnych, nie jest zysk. Będzie to miało odzwierciedlenie także w indywidualnych celach pracowników. Organizacje trzeciego sektora działają w celu osiągnięcia swojej misji lub wizji, która związana jest z rozwiązywaniem problemów istotnych dla społeczeństwa (Reichel, 2018, s. 57). Strategie prowadzące do osiągnięcia misji organizacji powinny być wpisane w szczegółowy plan działania organizacji, a następnie przeniesione na cele zespołów oraz pracowników (Fudaliński, 2013, s. 114). Widać więc, że nawet na poziomie jednostki cele pracowników będą znacząco różniły się od celów osób zatrudnionych w sektorze prywatnym (Bacchiaga & Borzaga, 2003, s. 39).

Każdy z pracowników powinien mieć określone jasne zadania oraz sposób ich wykonania, to znaczy być świadomym czy zadania te są indywidualne, czy powinny zostać wykonane zespołowo (Andrzejczak, 2020, s. 103). Im bardziej ograniczone zadania, tym niższe wymagania kwalifikacyjne oraz niższa atrakcyjność pracy, lecz większa łatwość w przydzielaniu obowiązków oraz ocenianiu efektów pracy. Wiele organizacji decyduje się na strukturę organizacyjną opartą na pracy zespołów, która niesie ze sobą dużo korzyści dla realizacji przedsięwzięć (Fudaliński, 2013, s. 106). Należy jednak pamiętać, że każdy członek zespołu powinien być włączony w planowanie realizacji celów oraz mieć jasny wkład w osiągnięcie tychże celów. Zalety pracy grupowej opierają się na możliwości wykorzystania samoorganizacji pracowników bez ich ciągłego nadzoru, łatwości

zastąpienia ich w momencie odejścia z pracy oraz zwiększonej efektywności rozwiązywania problemów (Pynes, 2009, s. 241–243).

Zagadnieniem charakterystycznym wyłącznie dla organizacji trzeciego sektora będzie także współpraca pełnoetatowych pracowników oraz wolontariuszy (Moroń, 2012, s. 129). Ze względu na zupełnie odmienne warunki pracy oraz motywację obu tych grup, możliwe jest wystąpienie konfliktów. Wolontariusze mogą nie mieć dostępu do wszystkich informacji i czuć się zepchnięci na drugi plan, co może prowadzić do porzucenia obowiązków i coraz mniejszego zaangażowania w pracę. Z kolei pracownicy mogą postrzegać wolontariuszy jako chwilowe wsparcie i tym samym nie poświęcać wystarczająco dużo czasu na włączenie ich w pracę (Sozanská et al., 2004, s. 326). Zbudowanie porozumienia pomiędzy obiema grupami będzie istotnym zadaniem osób zarządzających organizacją, gdyż pozwoli w pełni kapitalizować na każdej z grup struktury zatrudnienia (Reichel, 2018, s. 59).

System oceny pracowniczej powinien być transparentny i zrozumiały dla pracowników, a także oparty na wartościach organizacji. Będzie on w dużym stopniu kształtował kulturę organizacji, dlatego tak ważne jest, by kierownictwo organizacji było świadome procesu ustalania celów indywidualnych, oceny efektywności pracowników oraz konsekwencji zarówno osiągnięcia celów, jak i ich niedostarczenia. Równie istotne jest wdrożenie odpowiedniego stylu przywództwa w organizacji oraz regularne sprawdzanie czy liderzy zespołów wywiązują się z przypisanych im obowiązków związanych z zarządzaniem zespołem (Phills Jr, 2005, s. 153–156). Wymienione elementy będą bowiem miały wpływ na osiągnięcie celów przez jednostki, co nie zawsze będzie łatwe do zaobserwowania poprzez obserwację wyników systemu oceny pracowniczej. Regularne śledzenie wyników nie tylko jednostek, lecz również zespołów oraz departamentów, będzie miało znaczenie w procesie szybkiej diagnozy potencjalnych problemów oraz znalezienia ich rozwiązań. (Poister, 2003, s. 27–28)

2.5.3.4. Szkolenie i rozwój pracowników

Organizacje trzeciego sektora dysponują zwykle znacznie mniejszymi środkami finansowymi niż przedsiębiorstwa prywatne, mają więc znacznie mniej możliwości inwestycji w rozwój pracowników (Janoś-Kresło, 2013, s. 223). Dostarczenie odpowiednich szkoleń pracownikom będzie jednak niezbędne by ograniczyć koszty rekrutacji, gdyż wraz z upływem czasu organizacja będzie potrzebowała coraz to nowych umiejętności (Dzierzgowski, 2012, s. 243–

245). W przypadku braku środków, organizacja może kapitalizować na umiejętnościach już obecnych w jej obrębie i organizować szkolenia wewnętrzne prowadzone przez wyższych stażem pracowników. Czasami ze względu na brak dostępności wystarczających funduszy organizacja będzie zmuszona wybrać jedynie część pracowników, którzy zostaną poddani szkoleniu pod kątem specyficznych umiejętności. Powinni oni zostać wybrani zgodnie z długoterminowym planem strategicznym organizacji, który stanowił będzie podstawę decyzji finansowych organizacji (Macduff, 2005, s. 714–715).

Dostępność środków nie powinna uniemożliwić organizacji wdrażania działań zorientowanych na rozwój pracowników. W przypadku mniejszych organizacji możliwe jest zachęcenie do udziału w bezpłatnych kursach szkoleniowych organizowanych przez instytucje publiczne, inwestycja w tańsze kursy zdalne lub wprowadzenie innych aktywności zorientowanych na rozwój. Przykładem może być mentoring wykorzystujący zarówno wewnętrzne zasoby organizacji, jak i osoby pracujące w innych organizacjach lub sektorach, które swoim doświadczeniem są chętne wesprzeć pracowników organizacji non-profit.

Aby zadbać o rozwój pracowników w sposób zorganizowany i świadomy, organizacje trzeciego sektora powinny opracować program rozwoju umiejętności, który zawiera plan rozwoju kompetencji poszczególnych zespołów, departamentów, poziomów struktury organizacyjnej lub ról (Bacchiega & Borzaga, 2003, s. 42). Również sam dział odpowiedzialny za rozwój pracowników powinien ewoluować, by w coraz lepszy sposób wypełniać obecną lukę umiejętności. Nie można też zapomnieć o rozwoju liderów zespołów, bez których rozwój pozostałych osób lub wdrożenie nowo nabytych kompetencji nie będą możliwe.

Podsumowując powyższe rozważania można wsnuć wnioski, iż na zagadnienie rozwoju pracowników można spojrzeć z kilku różnych perspektyw (Vernis et al., 2006, s. 128–129). Może to być problem postrzegany z perspektywy całej organizacji, jej strategii, aktywności operacyjnych oraz ewolucji jej potrzeb w czasie. Przenosząc perspektywę na poziom departamentu odpowiedzialnego za zarządzanie zasobami ludzkimi, który jest nieco bardziej szczegółowy, zagadnienie rozwoju będzie skupiało się na jednostkach organizacyjnych, takich jak departamenty funkcyjne, zespoły lub pracownicy poszczególnych ról. Najbardziej szczegółowym poziomem będzie natomiast perspektywa wewnątrz danej jednostki, skupiająca się na rozwoju kompetencji jednostki. Wszystkie przytoczone perspektywy muszą być ze sobą spójne, aby wdrażany plan rozwoju funkcjonował poprawnie i przyniósł pożądane skutki (Andrzejczak, 2020, s. 105).

2.5.3.5. System nagradzania pracowników

Zagadnienie nagradzania w organizacjach non-profit będzie prawdopodobnie elementem najbardziej różniącym ten typ podmiotów z instytucjami publicznymi lub przedsiębiorstwami prywatnymi. Związane jest to nie tylko z mniejszą dostępnością środków finansowych w organizacjach pozarządowych, lecz również z różnicami w motywacji pracowników pomiędzy organizacjami różnych sektorów (Dyczkowski, 2010, s. 92).

W przypadku płatnej pracy, wynagrodzenie jest zazwyczaj postrzegane jako główny czynnik motywacyjny do osiągnięcia wyników. Patrząc na honorarium z tej perspektywy, jego wielkość odgrywa znaczącą rolę, gdyż nie tylko stanowi dla organizacji dużą część kosztów, lecz również jest głównym źródłem utrzymania dla pracownika. Z tego powodu wiele organizacji wykorzystuje wynagrodzenie jako instrument zarządzania wynikami, co w przypadku organizacji pozarządowych będzie wiązało się z koniecznością znalezienia odpowiedzi na liczne pytania. Będą one obracały się głównie wokół wielkości samego wynagrodzenia oraz obecności jego roli w ocenianiu efektów pracy (Bacchiega & Borzaga, 2003, s. 41).

Wielkość wynagrodzenia dla pracowników pełnoetatowych będzie różna dla różnych stanowisk wewnątrz organizacji i powinna być ustalona w oparciu o warunki rynkowe (Pynes, 2009, s. 253). Zdarza się, że honorarium w organizacjach trzeciego sektora dla podobnych stanowisk będzie niższe niż w sektorze prywatnym, jednak pracownicy zgadzają się na te warunki ze względu na inne korzyści płynące z pracy w organizacji non-profit (Andrzejczak, 2020, s. 108; Bogacz-Wojtanowska, 2013, s. 174). Niższa płaca kompensowana jest większą różnorodnością wykonywanych zadań, możliwością szybszego awansu, pracą w zgodzie z wartościami i w odmiennej kulturze organizacyjnej (Fudaliński, 2013, s. 227; Schmidt & Ziomek, 2020, s. 49). Zależność wysokości wynagrodzenia od osiągniętych rezultatów, charakterystyczna dla sektora prywatnego, może nie sprawdzić się w sektorze non-profit. Będzie ona pozytywnie wpływała na osiągnięcie celów, jednak może negatywnie wpłynąć na kulturę organizacyjną, która zbudowana jest na fundamencie misji i wartości organizacji. Również biorąc pod uwagę strukturę zatrudnienia, ten typ wynagrodzenia może być trudny do wdrożenia dla organizacji pozarządowych (von Eckardstein & Brandl, 2004, s. 307–308).

Kontekst wynagrodzenia pełnoetatowych pracowników jest jednoznaczny, jednak znacząco komplikuje się, gdy zostanie dodany do niego fakt obecności wolontariuszy w strukturze zatrudnienia (Frieske & Pawłowska, 2012, s. 49–50). Pracują oni dobrowolnie i nie otrzymują

wynagrodzenia za wykonywane czynności, jednak powinni podlegać pod pewien system nagradzania, nawet jeśli nie jest on oparty na nagrodach materialnych (Olejniczak & Barański, 2013, s. 48–49). Może to być podziękowanie za współpracę lub osiągnięcia, umożliwienie uczestnictwa w szkoleniach czy inna forma wyróżnienia, dzięki której wolontariusze będą mieli poczucie, że ich praca jest doceniana i ważna dla funkcjonowania organizacji (Barański & Olejniczak, 2012, s. 48–51).

W obszarze motywowania główna różnica między organizacjami trzeciego sektora a podmiotami pozostałych sektorów będzie wynikała z faktu, że pracownicy organizacji pozarządowych decydują się na pracę w danej organizacji ze względu na jej misję oraz pozytywną zmianę, którą wprowadza w społeczeństwie (Badelt, 2003, s. 150–151). Z założenia więc ich główna motywacja będzie automatycznie spełniona, jeśli oczywiście misja organizacji nie ulegnie zmianie (Andrzejczak, 2020, s. 107). Z kolei w przypadku podmiotów nastawionych na zysk główna motywacja oparta jest na potrzebie zdobycia środków do życia, jednak nie jest ona zwykle wystarczająca, aby zapewnić pracownikom satysfakcję z pracy, jeśli potrzeby wyższe nie zostaną spełnione. Omówiony aspekt jest o tyle istotny dla organizacji non-profit, że brak świadomości istotności misji w procesie motywowania pracowników może prowadzić do braku jej wykorzystania i uwzględnienia w procesie zarządzania zasobami ludzkimi.

Główny motywator pracowników trzeciego sektora, w postaci przyczynienia się do osiągnięcia misji organizacji, skutkuje mniejszą presją na liderach zespołów niż w przypadku przedsiębiorstw prywatnych, gdzie pracownicy mogą nie być zmotywowani swoimi zadaniami i wykonywać je wyłącznie z powodu wynagrodzenia. Z drugiej strony niska dostępność motywatorów finansowych w organizacjach trzeciego sektora zmusza liderów zespołów do kreatywności w nagradzaniu pracowników (Berman, 2006, s. 128–129). Pojawia się również aspekt zatrudnienia wolontariuszy i związanej z nim dużej niepewności intensywności i długości ich pracy na rzecz organizacji. Jak widać, przytoczona sytuacja niesie za sobą zarówno możliwości, jak i wyzwania, a jej rezultat będzie zależny od efektywności zarządzania daną organizacją trzeciego sektora.

2.6. Sektor non-profit w Polsce i na świecie

2.6.1 Sektor non-profit w Polsce

Trzeci sektor w Polsce wciąż się rozrasta i ewoluuje, co potwierdzają raporty zawierające analizę jego wielkości i struktury. Raport Głównego Urzędu Statystycznego z 2018 roku pokazuje, że całkowita liczba organizacji non-profit wzrosła w porównaniu z poprzednimi latami i wyniosła ponad 100 tysięcy podmiotów (Goś-Wójcicka, 2020, s. 31). Raport stowarzyszenia Klon/Jawor podaje, że w 2018 roku zarejestrowanych było 117 tysięcy stowarzyszeń i 26 tysięcy fundacji (Charycka et al., 2019a, s. 4). Rozbieżność danych może być spowodowana brakiem uwzględnienia mniej sformalizowanych stowarzyszeń oraz przyparafialnych organizacji w statystykach stowarzyszenia. Według GUS, po ich uwzględnieniu, sektor może liczyć nawet około 172 tysięcy podmiotów. Należy jednak pamiętać, iż nie wszystkie z nich są rzeczywiście aktywne. Według danych stowarzyszenia Klon/Jawor, nawet około 35% z zarejestrowanych podmiotów może w rzeczywistości już nie prowadzić działalności (Charycka & Gumkowska, 2018, s. 8).

Analizując wiek organizacji non-profit w Polsce można zaobserwować, iż zarówno dla stowarzyszeń jak i fundacji największą grupą są podmioty funkcjonujące od 2 do 10 lat. Dla fundacji jest to ponad 60%, co może być również związane z faktem, że jest to grupa podmiotów, która uległa największemu wzrostowi w porównaniu z rokiem 2014 (Goś-Wójcicka, 2020, s. 32). Analizując ogólną strukturę organizacji non-profit w Polsce pod względem ich wieku, pomimo różnorodnego zastosowania skali w zależności od źródła, można wysnuć wniosek, że struktura ta w porównaniu do stanu sprzed 10 lat wyrównała się. Trzeci sektor w Polsce posiada obecnie równowagę pod względem liczby organizacji zarówno doświadczonych, jak i nowo założonych, podczas gdy w przeszłości zdecydowanie przeważały organizacje o najkrótszym stażu działania (Charycka & Gumkowska, 2018 s. 9).

Najbardziej popularną działalnością wśród organizacji pozarządowych jest sport, turystyka, rekreacja i hobby. Aktywność tę deklaruje ponad 30% organizacji, a liczba ta dochodzi nawet do 35% przy wyłączeniu Ochotniczej Straży Pożarnej z analizowanej grupy. Pozostałe typy działalności prowadzone są przez znacznie mniejszą liczbę organizacji, wśród których kultura i sztuka oraz edukacja, wychowanie i badania naukowe są jedynymi kategoriami przekraczającymi lub zbliżającymi się do 10% całkowitej liczby organizacji. Pozostałe kategorie zawierają między innymi pomoc społeczną i humanitarną (około 7% organizacji), ochronę zdrowia oraz rozwój

lokalny (po około 4%). Zdecydowana większość, bo aż 73% organizacji, prowadzi działalność dedykowaną dzieciom i młodzieży, a 62% mieszkańcom okolicy i społeczności lokalnej (Charycka & Gumkowska, 2018, s. 10-11).

Struktura trzeciego sektora w Polsce jest zbalansowana również pod względem obecności organizacji non-profit w miastach różnej wielkości oraz we wsiach (Charycka et al., 2020a, s. 4-5 2020b, s. 4). Także zasięg funkcjonowania jest wysoce zróżnicowany, z organizacjami działającymi zarówno z zasięgiem powiatowym lub gminnym, wojewódzkim oraz krajowym z podobnym udziałem w całkowitej strukturze organizacji.

Organizacje trzeciego sektora w Polsce charakteryzują się wysoką zależnością finansową od krajowych środków publicznych. Dwie trzecie organizacji w Polsce deklaruje korzystanie z tego typu finansowania, a na poziomie 39% jest to również największe źródło środków finansowych pod względem ilości pieniędzy w budżetach organizacji. Wraz z udziałem zagranicznych środków publicznych, działalności odpłatnej i gospodarczej oraz filantropii instytucjonalnej i indywidualnej, wymienione źródła stanowią ponad 80% finansowania pod względem udziału w budżecie organizacji pozarządowych w Polsce. Pomimo faktu, iż 63% organizacji korzysta ze składek członkowskich, wynoszą one zaledwie 3% udziału w ich budżecie (Charycka & Gumkowska, 2018, s. 12-13).

Można też zauważyć, że im więcej zróżnicowania w źródłach przychodu, tym większy roczny przychód organizacji. Również staż organizacji jest pozytywnie skorelowany z jej średnimi rocznymi przychodami. Na przekroju lat można zaobserwować wzrost liczby organizacji prowadzących odpłatną działalność pożytku publicznego, zaś liczba organizacji prowadzących działalność gospodarczą nie ulega większym zmianom (Charycka et al., 2019b, s. 8). Nie powinno też dziwić, iż pod względem liczby dominują organizacje z rocznymi przychodami poniżej 100 tys. złotych, jednak analizując udział w wartości przychodów, zdecydowana większość przypisana zostanie niewielkiej grupie organizacji osiągających roczne przychody na poziomie powyżej 1 mln złotych (Goś-Wójcicka, 2020, s. 63).

Analizując koszty organizacji pozarządowych można zaobserwować, iż istnieje jedna cecha wspólna pomiędzy różnymi ich typami. We wszystkich organizacjach koszty zatrudnienia posiadają znaczący udział we wszystkich kosztach, który wynosi pomiędzy 17% a 40% w zależności od typu organizacji. Większość organizacji osiąga zbilansowany lub dodatki wynik

finansowy, zaś wypracowana nadwyżka finansowa jest w większości organizacji przeznaczana na bieżącą aktywność operacyjną (Goś-Wójcicka, 2020, s. 66).

Większość organizacji pozarządowych w Polsce nie zatrudnia stałych pracowników, a jedynie korzysta z pracy społecznej lub płaci za pracę nieregularnie. Organizacje, które zatrudniają stałych pracowników, stanowią 37% wszystkich podmiotów non-profit, a średnio połowa z nich stosuje wyłącznie umowy cywilnoprawne. Jest to jeden z czynników, który działa na niekorzyść promocji zatrudnienia w trzecim sektorze w Polsce i zniechęca potencjalnych aplikantów do obierania w nim swojej ścieżki kariery (Leś et al., 2016, s. 11-12). Również niskie zarobki oraz brak stabilności pracy wpływają negatywnie na samopoczucie pracowników i zadowolenie z pracy, a ostatecznie prowadzą do wypalenia zawodowego. Według raportów, jednym z istotnych problemów w kontekście zatrudnienia w trzecim sektorze w Polsce jest również brak wiedzy i umiejętności w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi ze strony liderów organizacji (Charycka et al., 2020c, s. 17). Jest to szczególnie istotne biorąc pod uwagę tematykę poniższej rozprawy doktorskiej i świadczy o istotności problemu również na terenie naszego kraju.

Jedną z cech charakterystycznych sektora non-profit jest również obecność współpracy z innymi podmiotami, którą deklaruje ponad 87% organizacji pozarządowych w Polsce. W większości współpracują one z podmiotami publicznymi, a następnie z innymi organizacjami non-profit. Co ciekawe, współpracę z podmiotami prywatnymi deklaruje najmniejsza grupa organizacji, wynosząca 34%. Schematy i struktura współpracy jest w Polsce niezwykle różnorodna, stąd nie można wyodrębnić widocznych trendów w tym obszarze. Podobna część organizacji współpracuje z jednym, dwoma lub wszystkimi trzema sektorami. Cele współpracy różnią się w zależności od sektora: partnerstwo z instytucjami publicznymi lub przedsiębiorstwami oparte będzie głównie na wsparciu finansowym lub rzeczowym, zaś kooperacja z trzecim sektorem skupiać się będzie na wymianie wiedzy oraz kontaktów (Łysoń, 2020b, s. 1-3).

Rozwój sektora pozarządowego w Polsce w 2020 roku został znacząco zahamowany poprzez następstwa pandemii COVID-19. Aż 60% organizacji było zmuszonych zawiesić realizację swoich typowych aktywności, co wpływa nie tylko na tempo rozwoju całego sektora, lecz również na kierunki jego rozwoju, gdyż 49% organizacji próbuje utrzymać swoje istnienie poprzez całkowite przeplanowanie dotychczasowych działań w reakcji na kryzys. Szczególnie negatywnie zostały dotknięte organizacje posiadające swoje siedziby na wsi, a także te związane ze sportem i kulturą. Konieczność szybkiego włączenia nowych technologii w działalność

organizacji, brak możliwości otrzymywania przychodów z prowadzonych dotychczas aktywności, a także izolacja i niedotrzymywanie terminów projektów to tylko niektóre z wyzwań podmiotów non-profit spowodowane pandemią, na które muszą znaleźć one rozwiązania (Charycka & Gumkowska, 2020, s. 7-42; Łysoń, 2020a, s. 1-6).

2.6.2 Sektor non-profit na świecie

W ostatnich latach można zaobserwować znaczący wzrost zainteresowania badaniami nad trzecim sektorem, jak również publikacji dotyczących organizacji pozarządowych czy czasopism zajmujących się funkcjonowaniem sektora non-profit. Może być to spowodowane zauważalnym rozrastaniem się trzeciego sektora w ostatnich dekadach czy przybieraniem coraz bardziej istotnej roli w udziale zatrudnienia (Anheier, 2003, s. 270). Wzrost zainteresowania trzecim sektorem był na tyle duży, że uczelnie, szczególnie na terenie Stanów Zjednoczonych, zaczęły wprowadzać kierunki związane z zarządzaniem sektorem non-profit, organizacjami opartymi na wolontariacie czy filantropii.

Niestety ze względu na dużą różnorodność, brak jednolitych ram instytucjonalnych oraz brak badań obejmujących sektor pozarządowy na całym świecie, nie jest możliwe jego jednoznaczne podsumowanie w skali globalnej (Wolpert, 2003, s. 172). Można natomiast analizować go skupiając się na poszczególnych krajach, dla których zostały przeprowadzone szczegółowe badania dotyczące skali i charakterystyki trzeciego sektora. Badania te będą różniły się pod względem analizowanego okresu, czasu przeprowadzenia oraz badanych elementów, które będą zależne od głównego celu badania. Pomimo wymienionych różnic, mogą one być podstawą do porównania sektora non-profit w różnych krajach.

Najczęściej analizowanym w badaniach i najszerzej opisanym sektorem pozarządowym na świecie jest sektor Stanów Zjednoczonych. Może być to związane z jego wielkością oraz znaczącą rolą w gospodarce i zatrudnieniu. W 2016 roku zarejestrowano ponad półtora miliona organizacji non-profit na terenie USA, według danych amerykańskiego Urzędu Skarbowego. Na przekroju ostatnich 20 lat łączne przychody organizacji non-profit w USA wzrosły ponad dwukrotnie, a w 2016 roku wyniosły one 2,62 biliona dolarów amerykańskich (dane National Center for Charitable Statistics zawarte na stronie internetowej www.statista.com, data wejścia: 05.06.2022). Prawie połowę przychodów otrzymywały one z opłat za usługi, zaś kolejne 31% pochodziło z grantów rządowych. Udział darowizn na cele charytatywne w USA w 2018 roku był największy dla

organizacji religijnych (ponad 29%), a następnie dla edukacyjnych (około 13%) i społecznych (około 12%). Wymienione trzy typy były też najbardziej liczne pod względem liczby organizacji, z organizacjami społecznymi na czele (National Council of Nonprofits, 2019, s. 17-20).

Przez ostatnie 10 lat organizacje korzystały z pracy ponad 60 milionów wolontariuszy rocznie, a liczba ta, podobnie jak średnia liczba godzin pracy przypadająca na jednego wolontariusza, nie uległa większym zmianom na przekroju lat. Zmniejszeniu uległ natomiast procent populacji wykonującej nieodpłatną pracę na rzecz organizacji pozarządowych, co może być spowodowane wzrostem całkowitej populacji Stanów Zjednoczonych (dane National Center for Charitable Statistics zawarte na stronie internetowej www.statista.com, data wejścia: 05.06.2022). Sektor non-profit w 2020 był trzecim największym pod względem liczby zatrudnionych, zapewniając pracę 12,5 milionom osób. Wzrost wielkości zatrudnienia w sektorze pozarządowym w Stanach Zjednoczonych pomiędzy latami 2007 a 2017 był trzykrotnie większy niż w sektorze prywatnym, co pokazuje jak istotną rolę sektor ten pełni w gospodarce USA (Salamon & Newhouse, 2020, s. 9). Przyszły rozwój sektora będzie jednak naznaczony kryzysem spowodowanym globalną pandemią, który odbił się na trzecim sektorze skutkując spadkiem liczby zatrudnionych osób o ponad milion do września 2020 roku (www.nonprofitquarterly.org, data wejścia: 05.06.2022).

Ze względu na obecność wspólnych ram instytucjonalnych, możliwa jest analiza trzeciego sektora w Europie, bazując głównie na danych zgromadzonych na potrzeby badań prowadzonych przez Unię Europejską (Staszczuk, 2015, s. 119; Zimmer, 2004, s. 12). Na ich podstawie wyszczególniono główne bariery rozwoju trzeciego sektora wspólne dla krajów europejskich. Znalazły się wśród nich między innymi pozyskiwanie i zarządzanie wolontariuszami, znaczący wzrost biurokracji, cięcia budżetowe i zmiany źródeł finansowania, brak dostatecznego finansowania ze źródeł publicznych oraz niskie płace pracownicze (Zimmer & Pahl, 2018, s. 136–140).

Przytaczając charakterystykę sektora non-profit w Europie można wyodrębnić kilka cech. Pierwszą z nich jest fakt, iż sektor pozarządowy odgrywa istotną rolę w wielkości zatrudnienia. W roku 2014, z którego pochodzą ostatnie dostępne dane, w organizacjach trzeciego sektora w Unii Europejskiej oraz Norwegii pracowało ponad 29 milionów osób, co stanowiło ponad 13% całkowitej siły roboczej tych krajów. Podobnie jak w Stanach Zjednoczonych, sektor non-profit był trzecim największym pod względem liczby pracowników, zaś ponad połowa z nich pracowała

na zasadach wolontariatu. Przychody trzeciego sektora w Europie oparte były w 54% na odpłatnych aktywnościach, a w 37% na finansowaniu pochodzącym z instytucji publicznych (Salamon & Sokolowski, 2018b, s. 54–58). Na podstawie podobieństw, trzeci sektor w Europie można podzielić na kilka regionów i analizować wewnątrz nich: południową Europę Południową, Europę Północno-Zachodnią, Skandynawię oraz Europę Centralną i Wschodnią.

Region Europy Centralnej i Wschodniej, do którego należy również Polska, charakteryzuje się najniższym udziałem zatrudnienia w sektorze non-profit w porównaniu z innymi sektorami, jak również największym udziałem bezpośredniego wolontariatu we wszystkich formach instytucjonalnych. Ukazuje to niższy poziom rozwoju sektora pozarządowego w porównaniu na przykład do Europy Północno-Zachodniej (Salamon & Sokolowski, 2018b, s. 65–66).

Organizacje pozarządowe w krajach europejskich również odczuły efekty pandemii i doświadczyły zmian w funkcjonowaniu, co jest widoczne w raportach z badań kondycji organizacji w obliczu kryzysu. Około jedna trzecia respondentów zanotowała spadek liczby pracowników i wolontariuszy, a najczęstszym wyzwaniem dla organizacji było zdobycie dostatecznych funduszy. Ponad połowa organizacji zidentyfikowała nowe sposoby dostarczenia dotychczasowych aktywności, ale 47% organizacji nie mogło tego zrobić w wyniku restrykcji związanych z pandemią. 65% organizacji zaczęło dostarczać więcej usług online, a 67% zaczęło korzystać z wirtualnych kanałów w celu zbierania funduszy. Według prognoz, część ze zmian spowodowanych kryzysem na stałe wpisze się w funkcjonowanie trzeciego sektora, ze skupieniem na wykorzystaniu kanałów online do promocji, zwiększenia zasięgu, pozyskiwania finansowania lub siły roboczej (www.efa-net.eu, data wejścia: 05.06.2022).

III. Zarządzanie zespołem w świetle literatury

3.1. Przywództwo w świetle literatury

3.1.1 Pojęcie i style przywództwa

Poruszając zagadnienie zarządzania zespołem, można rozpatrywać ten obszar z wielu różnych perspektyw. Z jednej strony można spojrzeć na ten problem z punktu widzenia osoby zarządzającej zespołem, czyli jego lidera, skupiając analizę na obranym przez niego stylu przywództwa oraz jego cechach charakterystycznych. Z drugiej strony, perspektywa może skupiać się na członkach zespołu, ich typach osobowości lub predyspozycjach do przyjmowania pewnych ról w zespole, co również będzie miało swój wpływ na sposób zarządzania zespołem ze strony lidera. Na kwestię zarządzania zespołem można spojrzeć także ze strony elementów procesu zarządzania zasobami ludzkimi, które będą występować również w obrębie zespołu i kształtować jego współpracę. Można potraktować zagadnienie w sposób praktyczny i przeprowadzić analizę efektywności pracy zespołu poprzez wyszczególnienie pewnych mierników oraz monitorować zmianę ich wartości w czasie lub pod wpływem wdrożenia różnych elementów zarządzania zespołem. Można także pochylić się nad wyzwaniami obecnymi w zarządzaniu zespołem lub kompetencjami posiadanymi zarówno przez lidera jak i członków zespołu, ułatwiającymi zarządzanie zespołem lub współpracę z innymi jego członkami.

Wszystkie przytoczone powyżej czynniki są istotne i będą odgrywały pewną rolę w procesie zarządzania zespołem, żaden z nich nie może zatem zostać w tym procesie pominięty. Przyjęcie wybranej perspektywy będzie natomiast zależne od rozpatrywanego w danym momencie aspektu. Poniższy rozdział jest poświęcony zagadnieniu zarządzania zespołem oraz omówieniu przytoczonych powyżej czynników z nim związanych.

Pierwszym z nieodłącznych obszarów zarządzania zespołem będzie obszar przywództwa. W dzisiejszych czasach struktura organizacyjna większości podmiotów oparta jest na pracy zespołów, czy to zajmujących się dostarczeniem projektów, czy też części procesów obecnych w organizacji. Zespoły posiadają lidera, który jest odpowiedzialny za koordynację jego działań oraz dostarczenie wymaganych aktywności, a także za zarządzanie członkami zespołu oraz dążenie do zwiększenia jego efektywności (Aftyka, 2014, s. 112). Wspomniany lider jest zwykle nominowany, ale w przypadku niektórych organizacji, może być również wybierany w sposób demokratyczny. Bez względu na sposób wyboru, w części jego przywództwo będzie formalne,

gdyż zostanie ono narzucone przez piastowanie samej roli, zaś w części będzie opierało się na jego podejściu, zachowaniu, przyjmowanych postawach czy interakcji z członkami zespołu.

Pojęcie przywództwa, pomimo swojego szerokiego omówienia w wielu pracach naukowych, nadal nie zostało jednoznacznie zdefiniowane (Gandolfi & Stone, 2016, s. 212). Powodów tego można doszukiwać się w kilku źródłach. Po pierwsze, przywództwo jest zjawiskiem, na które składa się wiele elementów. Jest ono również bardzo różnorodne, w zależności od konkretnej postaci przywództwa, na której się skupimy. Wspomniane aspekty wpływają na trudność jednoznacznego określenia jego definicji. Z drugiej strony, każdy z badaczy skupia się zwykle wyłącznie na jednym, wybranym wymiarze tego zagadnienia, co sprawia, że holistyczne spojrzenie na ten problem zostaje pominięte (Rost, 1993, s. 16). Wybór perspektywy będzie bowiem zależny od decyzji podjętej przez badacza, która opierać się będzie na jego doświadczeniu, reprezentowanej dziedzinie oraz samym celu badań (Northouse, 2019, s. 2; Winston & Patterson, 2006, s. 6).

Pojęcie przywództwa można rozpatrywać na różnych płaszczyznach, biorąc pod uwagę różne elementy składowe i perspektywy. Kiedy spojrzymy na to zagadnienie na przykład z perspektywy historycznej, analiza skupi się głównie na jego formalnej postaci, gdyż zwykło ono być ściśle powiązane z władzą i odgórnie narzucone (Davis, 2003, s. 4). Kiedy zaś skupimy się na perspektywie współczesnej, a w szczególności na przywództwie organizacyjnym, zobaczymy jego znaczącą ewolucję w czasie oraz nowe formy, które przybiera (Eddy & VanDerLinden, 2006, s. 5). Przywództwo w kontekście organizacyjnym jest również ściśle powiązane z zarządzaniem strategicznym, a także ma wpływ na ogólne funkcjonowanie podmiotu, będzie zatem tematem coraz bardziej istotnym oraz coraz częściej poruszonym w organizacjach, bez względu na ich typ (Ayub et al., 2014, s. 503; Gandolfi & Stone, 2016, s. 215). Może ono bowiem zadecydować o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa nad innymi, zwiększeniu efektywności pracy instytucji rządowych, a także o realizacji celów społecznych przez organizacje pozarządowe.

Prowadząc poszukiwania definicji przywództwa można wysnuć wniosek, iż badacze zgadzają się zwykle w kwestii jego powiązania z naturą procesu wywierania wpływu przez przywódcę na swoich zwolenników, a także z rezultatami, które proces ten przynosi (Rosari, 2019, s. 15). Definicja przywództwa będzie zawierała w sobie próbę wyjaśnienia tego procesu poprzez obserwację kontekstu, w którym zachodzi, cech charakterystycznych i kompetencji posiadanych przez przywódcę, zachowań ze strony przywódcy oraz jego zwolenników, a także powiązań

między nimi (Aftyka, 2014, s. 113–114). Głównym warunkiem koniecznym przywództwa jest występowanie zwolenników, czyli osób, które dzięki wpływowi przywódcy są skłonne reprezentować określone zachowania lub wykonywać aktywności dążące do określonego celu (Antonakis & Day, 2018, s. 5).

Istotne jest również zrozumienie zależności pomiędzy przywództwem a władzą i zarządzaniem, gdyż pojęcia te dotyczą bliskich sobie obszarów i z tego powodu często bywają mylone. Władza określa środki wpływu na innych, które znajdują się w rękach przywódcy (Mazurkiewicz, 2015, s. 11). Nie musi być ona oparta wyłącznie na możliwości karania czy nagradzania, lecz również na posiadanej wiedzy czy identyfikacji zwolenników z przywódcą. Zarządzanie z kolei jest zorientowane na osiągnięcie celów i zwykle postrzegane jest jako bardziej biurokratyczne i racjonalne niż przywództwo. Można jednak stwierdzić, iż wymienione określenia nie mogą funkcjonować rozdzielnie – pewna forma władzy jest niezbędna do wystąpienia przywództwa (Aftyka, 2014, s. 114–115), zaś efektywne zarządzanie i przywództwo są komplementarne (Antonakis & Day, 2018, s. 6).

Próbując zdefiniować pojęcie przywództwa w ujęciu organizacyjnym w najbardziej zwięzły sposób można powiedzieć, iż występuje ono, gdy jeden lub więcej przywódców wybiera, szkoli i wpływa na swoich zwolenników w taki sposób, by oni, z własnej woli oraz przy wykorzystaniu swoich umiejętności, poświęcili energię w skoordynowanym wysiłku dążącym do osiągnięcia misji i celów organizacyjnych (Winston & Patterson, 2006, s. 7). W kontekście zespołu zwykle obecny będzie jeden lider, jednak zjawisko przywództwa może występować także ze strony grupy osób, na przykład ciała zarządczego organizacji. Kolejna część przytoczonej definicji podkreśla wagę doboru pracowników do organizacji oraz przygotowania ich do pełnionej roli, co w kontekście zespołu będzie świadczyło o tym, iż lider powinien mieć rolę nie tylko w procesie rekrutacji pracowników, lecz również w przebiegu ich wdrożenia. Pomimo faktu, iż lider posiada pewne środki wpływu na swoich zwolenników, ich zachowanie zgodne z kreowanym przez przywódcę powinno występować z własnej woli, a nie być przez lidera wymuszone. Grupa zwolenników łączy wówczas siły w skoordynowany sposób, a każdy z nich wykorzystuje specyficzne dla siebie umiejętności i mocne strony, które posiada ze względu na osobowość i wykonywaną w organizacji rolę. Ostatecznie ten skoordynowany wysiłek osób o różnorodnych umiejętnościach, lecz dążących do tego samego celu, pozwala na osiągnięcie misji organizacji lub – w przypadku bardziej krótkoterminowej perspektywy – celów zespołowych.

Definicja przywództwa stworzona przez Antonakisa i Daya zwraca z kolei uwagę na kilka dodatkowych aspektów, które nie zostały zawarte w powyższej. Po pierwsze, zwraca ona uwagę na charakter przywództwa mówiąc o tym, iż może być ono formalne, jak również nieformalne. Po drugie, wspomina ona o fakcie powiązania i zakorzenienia w kontekście, który charakteryzuje przywództwo. Ostatnią dodatkową cechą jest nakreślenie przywództwa jako procesu występującego nie tylko między liderem a zwolennikiem lub ich grupą, lecz także instytucjami. Podobnie jak w definicji Winstona i Pattersona podkreślona jest rola przywództwa w osiągnięciu celów, zaś sama nauka o przywództwie określona jest mianem badania przytoczonego procesu, zachowań lidera, jego cech itd. (Antonakis & Day, 2018, s. 5)

Pojęcie i postrzeganie przywództwa przeszło znaczną ewolucję w czasie, z różnymi podejściami zyskującymi coraz większą popularność, a innymi będącymi poddany większej krytyce na przekroju dekad. Poddając analizie podstawowe podejścia związane z przywództwem, pierwszym z nich, które pojawiło się na przełomie XIX i XX wieku, było podejście postrzegające je z perspektywy cech charakteru jednostek (Derue et al., 2011, s. 7–8). Badania opierano wówczas na analizie wybranych postaci, które określano mianem przywódcy, a następnie doszukiwano się cech wyróżniających ich na tle przeciętnych osób (Yammarino, 2013, s. 149). Podejście to jest nadal obecne w dzisiejszych czasach, jednak przeszło ono znaczną ewolucję w stosunku do jego pierwotnej postaci, poddając ją licznym weryfikacjom i kolejnym badaniom empirycznym. Kolejnym podejściem, które wyłoniło się na przestrzeni lat, było podejście behawiorystyczne, skupiające się na wyodrębnieniu wzorów zachowaniu lidera wobec swoich zwolenników (Lowe & Gardner, 2000, s. 476). Gdy nie udało się wyróżnić jednego, uniwersalnego szablonu zachowania, badacze zaczęli skłaniać się ku innemu podejściu, które zakładało zależność postępowania lidera od panującej sytuacji (Day & Antonakis, 2013, s. 223). Autorzy proponowali wielorakie teorie poruszające różne aspekty przywództwa sytuacyjnego, takie jak proces podejmowania decyzji, struktura zadań, czy relacja lidera z członkami zespołu. Z podejścia sytuacyjnego dodatkowo wyłoniło się podejście kontekstowe, które wykorzystując jego dorobek uwzględniło dodatkowo czynniki kulturowe, demograficzne i organizacyjne (Noman et al., 2018, s. 475–476). Kolejną wyłaniającą się szkołą przywództwa było podejście relacyjne, z teorią wymiany między liderem a podwładnym na czele. Nie stanowiła ona nowego stylu przywództwa, lecz zwracała ona raczej uwagę na rolę stosunków między liderem, a osobami, którym przewodzi (Antonakis & Day, 2018, s. 8–11).

Wymienione powyżej podejścia, jak również sam obszar przywództwa w formie, w jakiej był postrzegany przez badaczy, znalazł również swoich krytyków. Zwracali oni uwagę na fakt, iż w badaniach często czynniki będące poza sferą wpływu przywódcy są brane pod uwagę w ten sam sposób, co czynniki bezpośrednio przez niego kontrolowane. Poruszano również kwestię wiarygodności wyników badań kwestionariuszowych, w których odpowiedzi są naznaczone stronniczością liderów, co z kolei przekłada się ostatecznie na wyniki. Inni autorzy zadawali nawet pytanie o istotność czy konieczność występowania przywództwa w osiągnięciu celów organizacyjnych (Day & Antonakis, 2013, s. 223).

Kolejny nurt badań obszaru przywództwa, nazywany szkołą przetwarzania informacji, zajmuje się analizą procesu dopasowania cech osobowości lidera do oczekiwań jego zwolenników, dotykając sfer poznawczych i emocjonalnych (Lowe & Gardner, 2000, s. 481). Najnowszym podejściem, które cieszy się obecnie dużym zainteresowaniem autorów, jest podejście neo-charyzmatyczne, zawierające teorie przywództwa charyzmatycznego i transformacyjnego (Gardner et al., 2010, s. 935–936). Podejście to postrzega przywództwo w sposób odmienny niż uprzednio przytoczone teorie, które widzą je jako proces transakcji między liderem a jego zwolennikami (Taylor et al., 2014, s. 566–567). Teorie podejścia neo-charyzmatycznego uważają proces ten za zorientowany raczej na osiągnięcie celów wyższych, niż formę wzajemnego kontraktu. Coraz większym zainteresowaniem cieszy się również analiza istniejących postaw wobec przywództwa przez pryzmat podejścia ewolucyjnego, które rozpatruje je jako element ewolucji biologicznej (Day & Antonakis, 2013, s. 230; Grabo et al., 2017, s. 475; van Vugt & von Rueden, 2020).

Większość przytoczonych podejść, jak również teorie reprezentujące poszczególne z nich, opierają się na rozróżnieniu stylów przywództwa w zależności od obranych kryteriów. Autorzy rozpoznają zwykle jeden lub więcej aspektów, które przyjmują inną formę w zależności od wyodrębnionego rodzaju przywództwa (Gandolfi & Stone, 2016, s. 219). Najbardziej popularnym kryterium wykorzystywanym do rozróżnienia stylów przywództwa jest zorientowanie na zadania oraz zorientowanie na relacje. Wiele teorii, mimo różnic w szczegółowych kryteriach, opiera się na fundamencie tego podziału. Jedne mówią o zorientowaniu na produkcję oraz na pracowników, inne wspominają o strukturze i rozwadze, jeszcze inne stwierdzają przywództwo zadaniowe oraz socjo-emocjonalne. Bez względu na perspektywę, można sprowadzić je do podstawowego podziału, którym jest zorientowanie na zadania oraz relacje. Niektóre z teorii są normatywne i

postrzegają style te jako rozdzielne, z jasnym zaznaczeniem, który z nich widziany jest jako pozytywny. Inne z kolei patrzą na kryteria te jako cechy możliwe do opisanie w pewnej skali, co świadczy o fakcie, iż mogą one występować jednocześnie i stanowić o stylu przywództwa w zależności od rozmiaru występowania obu kryteriów (Reddin, 1967, s. 8–12).

Teorie związane z przywództwem można uporządkować w zależności od podejścia, którego cechy reprezentują, od sposobu, w jaki postrzegają samo omawiane zagadnienie lub od kryteriów wykorzystanych w odróżnieniu jego stylów. Na tej podstawie można wyróżnić wiele taksonomii teorii przywództwa, które w mniej lub bardziej szczegółowy sposób klasyfikują je w zbiory posiadające pewne cechy wspólne. Aby poddać analizie poszczególne teorie oraz style przywództwa na potrzeby poniższej rozprawy doktorskiej, zdecydowano się na wykorzystanie taksonomii przytoczonej w pracy Pearce'a i innych (Pearce et al., 2003, s. 276).

W kolejnych częściach poniższego rozdziału nastąpi próba charakterystyki stylów przywództwa zgodnie ze wspomnianą taksonomią, pochylając się nad teoriami reprezentującymi każde z podejść oraz ich cechach. Pierwszym omówionym typem przywództwa jest przywództwo dyrektywne, kolejnym przywództwo transakcyjne, następnym przywództwo transformacyjne, zaś ostatnim przywództwo partycypacyjne.

3.1.2 Przywództwo dyrektywne

Pierwszym wyszczególnionym w taksonomii Pearce'a typem przywództwa jest przywództwo dyrektywne. Charakteryzuje się ono głównie faktem posiadania formalnej władzy przez lidera oraz wykorzystywaniem jej w celu podporządkowania działań swoich zwolenników lub osób mu podlegających. W przypadku tego typu przywództwa lider korzysta ze swojej pozycji wobec innych osób, a także z uprawnień, które posiada wobec nich, aby wpłynąć na ich działania. Wśród posiadanych przez niego uprawnień mogą znajdować się między innymi nakładanie kar na podlegające mu osoby, stosowanie środków przymusu, kierowanie ich działaniami, przypisywanie im celów i wyciąganie konsekwencji w przypadku ich niespełnienia itd. (Pearce et al., 2003, s. 275)

Próbując wyszczególnić najbardziej charakterystyczne cechy przywództwa dyrektywnego, oprócz wykorzystania posiadanej władzy istotnym będzie również wysoki poziom kierowania działaniami podlegających osób. Przywódca ma w tej sytuacji rolę decyzyjną oraz kierowniczą, zaś od zwolenników oczekiwane jest przestrzeganie zaleceń lidera. Nie są oni włączani w proces

poszukiwania rozwiązania problemów ani decyzji nad obranym rozwiązaniem, mają jedynie rolę wykonawczą (Kahai et al., 2004, s. 71). Posługując się również przytoczonym wcześniej podziałem opartym na orientacji na ludzi lub zadania, przywództwo dyrektywne znajduje się w tym spektrum zdecydowanie po stronie zorientowania na zadania. Dla lidera najważniejsza jest kontrola oraz terminowe osiągnięcie celów, monitorując nie tylko końcowe rezultaty, lecz także każdy krok procesu dostarczany przez podwładnych.

Pomimo faktu, iż w literaturze przywództwo dyrektywne jest zazwyczaj ukazywane w negatywnym świetle oraz w porównaniu do innych typów przywództwa nie jest ono zwykle rekomendowane do wdrożenia w dzisiejszym środowisku organizacyjnym, należy wspomnieć o pewnych zaletach wynikających z jego stosowania. Po pierwsze, jasne zalecenia kierownicze mogą sprawić, że wykonanie zadań przez podwładnych będzie bardziej efektywne, gdyż obecność specyficznych zaleceń ze strony lidera pozwoli im skupić się na osiągnięciu indywidualnych celów. Po drugie, przywódca dyrektywny ustala również jasne wzorce zachowań oraz określa rolę każdej z osób, co zmniejsza niepewność dotyczącą obszaru odpowiedzialności podwładnych oraz zasobów, którymi dysponują (Lorinkova et al., 2013, s. 575). Niektórzy autorzy uważają również, że omawiany typ przywództwa pozwala na ustalenie ambitnych celów oraz zwiększenie poziomu ich osiągnięcia, poprzez ściśle ustalanie i monitorowanie indywidualnych zadań oraz utrzymywanie jasnych standardów pracy (Somech, 2005, s. 780).

Krytyka tego typu przywództwa ma jednak swoje podstawy, gdyż posiada ono szereg wad wpływających na różne aspekty zarządzania zespołem. Po pierwsze, osoby będące częścią zespołu lub grupy nie czują powiązania z innymi jego członkami, gdyż nastawione są głównie na dostarczenie indywidualnych zadań. Przywódca również swoją uwagę kieruje w kierunku monitorowania postępu zadań i celów, nie zaś pracy w kierunku osiągnięcia spójności zespołu. Przywództwo dyrektywne ma również negatywny wpływ na otwartą komunikację w zespole oraz satysfakcję jego członków, a ostatecznie może też doprowadzić do nadmiernej zależności podwładnych od lidera. Jest to naturalne następstwo sytuacji, w której podwładni są pozbawieni możliwości kreatywnego rozwiązywania problemów, a wręcz bywają karani za samodzielność (Wendt et al., 2009, s. 359).

Pearce i inni w swojej pracy przydzielają temu typowi przywództwa kilka teorii opisanych w literaturze przedmiotu. Są wśród nich teoria X McGregora, teoria inicjowania struktury według szkoły Ohio czy zorientowanie na zadania według szkoły Michigan (Pearce et al., 2003, s. 276).

Inni autorzy do przywództwa dyrektywnego porównują również przywództwo autokratyczne (Lorinkova et al., 2013, s. 575). W poniższej części nastąpi krótkie omówienie przytoczonych teorii, aby uzyskać szerszy pogląd na podstawy tego typu przywództwa.

Teoria X i Y McGregora, jedna z najbardziej znanych w historii zarządzania, została zbudowana na fundamencie założeń płynących ze strony kierownika wobec osób, którymi zarządza. McGregor twierdził, iż istnieją dwa podejścia możliwe do przyjęcia przez kierownika. Pierwsze podejście, które jest tożsame teorii X, zakłada, że pracownikom brakuje ambicji, z reguły nie mają oni motywacji do pracy, nie są godni zaufania menedżera, nie wnoszą wiele do swojej roli, a także mają negatywne podejście do swojej pracy i przełożonych. Co ciekawe, poprzez swoje przekonania o naturze pracowników, lider zaczyna zarządzać nimi przy wykorzystaniu kontroli, rozkazów i sankcji, co ostatecznie prowadzi do tego, że pracownicy zaczynają zachowywać się w sposób, w jaki postrzegał ich na początku (Kopelman et al., 2010, s. 120–121). Teoria Y jest przeciwstawna teorii X, jednak w poniższej części nie zostanie poruszona, gdyż wyłącznie teoria X może zostać sklasyfikowana jako dyrektywny styl przywództwa.

Pomimo faktu, iż teorie X i Y wydają się przeciwstawne, niektórzy autorzy stwierdzają, że nie wykluczają się one zupełnie, to znaczy możliwe jest wystąpienie niektórych cech obu z nich jednocześnie. Na podstawie badań można także zauważyć różnice w komunikacji obu typów liderów z podległymi im pracownikami. Kierownicy reprezentujący podejście X będą znacznie mniej chętni włączać pracowników w podejmowanie decyzji, a nawet w rozmowę na temat wybranych rozwiązań (Russ, 2013, s. 239).

Teoria X i Y szybko zyskała na popularności, zaś autorzy spieszyli z przykładami praktyk zarządzania charakterystycznych dla menedżera odpowiadającego teorii Y, gdyż to ona postrzegana była za tę przynoszącą lepsze rezultaty pod względem osiągania celów organizacyjnych. Prowadziło to jednak do sytuacji, w której liderzy o rzeczywistym podejściu odpowiadającym teorii X próbowali wdrażać praktyki zgodne z teorią Y. Próby te kończyły się niepowodzeniem, zaś przez pracowników często postrzegane były jako manipulacja ze strony kierownictwa. Istotnym jest zatem zaznaczenie, iż w przypadku teorii X i Y McGregora fundamentem podejścia są wewnętrzne przekonania i postawy lidera, które nie są możliwe do ukrycia przez praktyki zarządzania (Kopelman et al., 2010, s. 121).

Większość autorów podkreśla pozytywny wpływ podejścia Y na efektywność oraz satysfakcję pracowników i to ono, w przeciwieństwie do podejścia X, jest rekomendowane do

przyjęcia przez liderów. Część autorów zaznacza jednak, iż podejście zgodne z teorią X nadal występuje w wybranych regionach geograficznych lub branżach, gdzie może się sprawdzać, ale postrzegane jest ono raczej jako przedawnione w kontekście dzisiejszych praktyk zarządzania (Arslan & Staub, 2013, s. 104).

Teoria badaczy z Ohio, podobnie jak teoria X i Y McGregora, jest oparta na dwóch podejściach – inicjowaniu struktury oraz wspieraniu. To pierwsze określa stopień zdefiniowania swojej roli przez lidera, a także stopień organizacji i koordynacji działań podległych mu pracowników przez przywódcę. Inicjowanie struktury jest również powiązane ze zorientowaniem na osiągnięcie celów i dążeniem do zwiększenia produktywności pracowników. Wspieranie z kolei określa stopień, w jakim lider otacza przełożonych opieką, szacunkiem i zaufaniem. Podobnie jak w przypadku omawianej wcześniej teorii X i Y, inicjowanie struktury jest typem powiązaniem z przywództwem dyrektywnym, a także tym postrzeganym za mniej preferowany przez menedżerów w zarządzaniu zasobami ludzkimi. W dzisiejszych czasach model Ohio jest przez autorów przytaczany raczej jako fundament historyczny, który dał podstawy do kolejnych badań wyodrębniających bardziej istotne dla liderów teorii przywództwa, niż jako teoria mająca swoje odzwierciedlenie w praktyce (Judge et al., 2004, s. 36–37). Niektórzy autorzy podkreślają również brak wystarczających podstaw badawczych do uznania tej teorii jako rzeczywiście występującej w praktyce, a także poddają krytyce występującą w niej polaryzację cech lidera, która może prowadzić do błędnego postrzegania zjawiska przywództwa oraz jego wpływu na osiągnięcie celów przez pracowników (Fisher & Edwards, 1988, s. 201).

Model Michigan, powstający równoległe z teorią z Ohio, swoją strukturą przypomina tę wyżej przytoczoną, gdyż podobnie jak ona składa się z dwóch wiodących wymiarów zachowań przywódczych (Madlock, 2008, s. 64). Pierwszą orientacją kierowniczą wyszczególnioną w modelu Michigan jest zorientowanie na zadania, które skupia się na produktywności, terminowym wykonywaniu obowiązków oraz osiągnięciu wyznaczonych celów (Sellgren et al., 2006, s. 349). Podobnie jak we wcześniej opisanych teoriach, podejście to odpowiada przywództwu dyrektywnemu (Pearce et al., 2003, s. 277). Po drugiej stronie spektrum modelu znajduje się zorientowanie na pracowników, czyli kultywowanie dobrych stosunków w zespole oraz dbałość o wysoką satysfakcję pracowników.

Według niektórych autorów, do przywództwa dyrektywnego zaliczyć można również typ przywództwa autokratycznego (Lorinkova et al., 2013, s. 575). Literatura definiuje je jako takie, w

którym lider nie przywiązuje wagi do spójności zespołu, zaś całość mocy decyzyjnej skupia w swoich rękach, nie włączając współpracowników w podejmowanie decyzji. O autokratycznym stylu przywództwa nie świadczy wyłącznie samo podejmowanie decyzji, lecz również zachowanie lidera w procesie prowadzącym do ich podjęcia (de Cremer, 2006, s. 81). Przywódca autokratyczny poddaje również większej kontroli zadania wykonywane przez podopiecznych (van de Vliert, 2006, s. 43). W zespole występuje jasna hierarchia, zaś władza lidera pochodzi z jego pozycji w organizacji, uprawniającej go do kontroli zasobów, nagród i kar (A. H. de Hoogh et al., 2015, s. 689). Przywódca charakteryzuje się też brakiem poprawnej komunikacji oraz brakiem zaufania wobec osób, które prowadzi (Akor, 2014, s. 149). Porównując ten typ przywództwa do założeń modelu Ohio, lider autokratyczny osiągnąłby bardzo niski wynik wymiaru wspierającego (de Cremer, 2006, s. 81).

Omawiany typ przywództwa, mimo powszechnej krytyki, posiada pewne zalety stosowania, które uwidaczniają się szczególnie w wybranych sytuacjach. Po pierwsze, przez niektórych badaczy uważane jest ono za zwiększające produktywność pracowników (Bhatti et al., 2012, s. 194), a także poprzez jasną hierarchię zapewnia pracownikom poczucie bezpieczeństwa i stabilizacji. Klarowne instrukcje ze strony lidera mogą również pozytywnie wpływać na efektywność wykonywania zadań oraz zrozumienie roli pracowników (A. H. de Hoogh et al., 2015, s. 689).

Wśród wad przywództwa autorytarnego wymienić można na przykład wyższe poczucie stresu i presji wśród pracowników (Bhatti et al., 2012, s. 194), niższą skuteczność oraz gorszą atmosferę w zespole, poczucie frustracji pracowników, a także niższą motywację do podążania za przywódcą autokratycznym (de Cremer, 2006, s. 81). Kolejnym negatywnym skutkiem tego typu przywództwa może być zwiększona rotacja pracowników (van Vugt et al., 2004, s. 3), zmniejszony udział członków zespołu w podejmowaniu decyzji, jak również poczucie niesprawiedliwości wśród pracowników (A. H. de Hoogh et al., 2015, s. 689).

Poruszony w poniższej części dyrektywny typ przywództwa może być wykorzystywany wyłącznie w przypadku nowych i niedoświadczonych pracowników, którzy nie mają jeszcze wystarczającej wiedzy i umiejętności, by wykonywać samodzielnie przydzielone zadania. Może być on też wzięty pod uwagę w kryzysie lub sytuacji, gdy konieczna jest koordynacja działań pod dużą presją czasu. Nie sprawdzi się on jednak w większości typowych sytuacji organizacyjnych,

kiedy celem jest rozwój pracy zespołowej, zaś pracownicy oczekują opieki, szacunku i włączenia w proces podejmowania decyzji ze strony lidera (Akor, 2014, s. 149).

Poruszając zagadnienie przywództwa dyrektywnego w kontekście zarządzania zespołem organizacji trzeciego sektora, nie będzie ono miało dużego zastosowania w praktyce. Zastosowanie tego typu przywództwa w organizacjach non-profit, ze względu na ich charakterystykę, mogłoby przynieść szereg negatywnych konsekwencji prowadzących ostatecznie nie tylko do braku realizacji celów organizacji, ale też do poważnego kryzysu retencji i satysfakcji zasobów ludzkich. Z tego względu przywództwo dyrektywne omawiane jest raczej jako przykład zachowania, które nie powinno mieć miejsca w organizacji pozarządowej, a którego występowanie może stanowić zagrożenie dla jej prawidłowego funkcjonowanie.

3.1.3 Przywództwo transakcyjne

Kolejnym wyszczególnionym przez Pearce'a i innych typem przywództwa w taksonomii służącej za podstawę struktury niniejszej części rozprawy doktorskiej jest przywództwo transakcyjne (Pearce et al., 2003, s. 276). Opiera się ono na wymianie pomiędzy liderem, a osobami, którymi zarządza i odnosi się do potrzeb pracowników oraz ich relacji z przełożonym (Khan, 2017, s. 179; Riaz & Haider, 2010, s. 30). W tym typie przywództwa, podobnie jak we wcześniej opisanym przywództwie dyrektywnym, lider również wyznacza jasne cele, rozdziela odpowiedzialność, ale współpraca z podwładnymi oparta jest na zasadzie wymiany, to znaczy otrzymania nagrody w momencie osiągnięcia wyznaczonych wcześniej celów (van Eeden et al., 2008, s. 255). Lider musi posiadać wiedzę na temat tego, co motywuje pracowników, a także jasno określić co otrzymają oni, jeśli wykonają oni swoje obowiązki w pożądanym sposób (Clarke, 2013, s. 24). Odpowiada on również na potrzeby podwładnych, tak długo jak są one proporcjonalne do wartości pracy, którą osoby te dostarczą (Purwanto et al., 2020, s. 306).

Komunikacja odgrywa w przywództwie transakcyjnym znaczącą rolę, ponieważ jest niezbędna do określenia oczekiwań ze strony lidera oraz nagrody, którą otrzymają pracownicy, jeśli spełnią oczekiwania (Deichmann & Stam, 2015, s. 206). Poprzez proces ten pracownicy zostają zmotywowani do wykonywania zadań prowadzących do osiągnięcia celów organizacyjnych, a jednocześnie otrzymują w zamian określoną wcześniej nagrodę (Judge & Piccolo, 2004, s. 755–756). Proces zarządzania oparty jest więc na zasadzie kontraktu, stąd nazwa przywództwa transakcyjnego (Ismail et al., 2010, s. 91).

Omawiany rodzaj przywództwa składa się z dwóch głównych wymiarów określających sposób zachowania lidera wobec pracowników (Whittington et al., 2009, s. 1862). Pierwszym wymiarem jest uwarunkowane nagradzanie, które uważane jest za fundament przywództwa transakcyjnego (Bono & Judge, 2004, s. 902). Występuje ono w momencie, gdy lider jasno określa cele i oczekiwania wobec swoich pracowników, zaś po wykonaniu przez nich zadań w zadowalający sposób, nagradza ich zgodnie z określonymi początkowo zasadami (Antonakis & House., 2014, s. 749; Hargis et al., 2011, s. 54–55). Kolejnym wymiarem przywództwa transakcyjnego jest zarządzanie przez krytykę, które występuje w formie aktywnej oraz biernej (Muenjohn & Armstrong, 2008, s. 4). Polega ono na korygowaniu niepożądanych zachowań wśród podwładnych, zaś występujące formy różnią się procesem monitorowania zachowania pracowników ze strony lidera (Dartey-Baah, 2015, s. 103–104; Harms & Credé, 2010, s. 6). W formie aktywnej, lider regularnie poddaje kontroli działania pracowników, zaś w pasywnej reaguje on wyłącznie w momencie, gdy zauważy wystąpienie błędów (Chaudhry & Javed, 2012, s. 259; Hinkin & Schriesheim, 2008, s. 501).

Przywództwo transakcyjne może pomagać w promowaniu pożądanых zachowań, dlatego w wybranych sytuacjach i w danym kontekście może ono być czynnikiem pozytywnie wpływającym na przykład na rozwój innowacji w organizacji (McCleskey, 2014, s. 123). Jeśli kreatywność w proponowaniu nowych rozwiązań jest jasno określona przez kierownictwo jako nagradzana, pracownicy będą wykazywać się innowacyjnym myśleniem (Prasad & Junni, 2016, s. 1549). Omawiany rodzaj przywództwa może też pozytywnie wpływać na zaangażowanie i motywację, a także partycypację pracowników we wdrażaniu usprawnień organizacyjnych (Deichmann & Stam, 2015, s. 206). Według niektórych badań, przywództwo transakcyjne, a w szczególności jego wymiar uwarunkowanego nagradzania, może wpływać pozytywnie na osiągnięcie celów oraz satysfakcję pracowników (Bass et al., 2003, s. 208; Riaz & Haider, 2010, s. 35). Inni autorzy zwracają z kolei uwagę na znaczenie rozróżnienia pomiędzy nagrodami materialnymi i pozamaterialnymi, gdyż będą one wpływały na pracowników w różny sposób, a tym samym stanowiły o różnych odmianach przywództwa transakcyjnego (Jensen et al., 2019, s. 12–13). Warty wspomnienia jest również wpływ tego typu przywództwa na wykorzystanie wiedzy w organizacji, gdyż ze względu na wysokie nastawienie na wydajność i osiągnięcie celów, jest ono pomocne w kapitalizowaniu na nowych pomysłach, nawet jeśli pociągają one za sobą konieczność wprowadzenia zmian strukturalnych (Bryant, 2003, s. 33).

Przywództwo transakcyjne posiada również swoich krytyków, którzy podkreślają niektóre z konsekwencji jego wdrożenia w kontekście organizacyjnym. Po pierwsze, prowadzi ono do ustanowienia krótkoterminowej relacji między pracownikiem a przełożonym, która często nie jest trwała, lecz okupiona niechęcią i oparta wyłącznie na wzajemnej transakcji (Vito et al., 2014, s. 810). Po drugie, koncepcja przywództwa transakcyjnego nie uwzględnia wpływu otoczenia i sytuacji, a raczej postrzega wszystkie z nich przez ten sam pryzmat, co może prowadzić do błędów. Omawiany rodzaj przywództwa może mieć również negatywny wpływ na etyczne postępowanie pracowników, gdyż oparte jest zwykle na wydajności, z pominięciem tematyki zrównoważonego rozwoju czy społecznej odpowiedzialności (McCleskey, 2014, s. 122–123). Również skupienie na osiąganiu celów indywidualnych oraz nagrodach przypisanych do jednostki może negatywnie wpływać na współpracę w zespole oraz zwiększać niezdrową rywalizację w jego obrębie (Hamstra et al., 2014, s. 415–416). Niektórzy autorzy, w przeciwieństwie do przytoczonej wcześniej opinii o pozytywnym wpływie przywództwa transakcyjnego na innowacyjność, uważają, że ze względu na promowanie skupienia na wykonywaniu bieżących zadań oraz znaczącej roli lidera w kształtowaniu i podejmowaniu decyzji, może ono mieć negatywny wpływ na innowacje w organizacji (Aarons, 2006, s. 1163; Pieterse et al., 2010, s. 611).

Do obszaru przywództwa transakcyjnego można porównać inne teorie, które również oparte są na procesie wymiany i stanowią rozszerzenie omawianego zjawiska. Wśród nich znajduje się między innymi teoria oczekiwań, teoria ścieżki do celu czy teoria sprawiedliwości (Pearce et al., 2003, s. 276). Wymienione teorie zostaną nakreślone w poniższej części rozdziału.

Teoria oczekiwań zaproponowana przez Vroom'a jest jedną z procesowych teorii motywacji (R. Lloyd & Mertens, 2018, s. 28–29). Mówi ona o tym, że ludzie podejmują działania zgodne ze swoimi przekonaniem, jako konsekwencję chęci uniknięcia dyskomfortu, a zwiększenia satysfakcji (Isaac et al., 2001, s. 215). Ostatecznie zatem wielkość wysiłku ze strony jednostki uwarunkowana będzie oczekiwaniami wobec możliwego do osiągnięcia rezultatu oraz wartości przypisywanej owemu rezultatowi (Renko et al., 2012, s. 668). Cele wyznaczane pracownikom muszą jednak być przez nich postrzegane jako osiągalne, a nagroda za ich osiągnięcie powinna być nie tylko adekwatna do ilości włożonego wysiłku, ale też być przez pracowników postrzegana jako wartościowa do zdobycia (Lee, 2007, s. 789–790). Ponieważ teoria oczekiwań zakłada, iż motywacja pochodzi z zewnątrz, a pracownik dąży do zaspokojenia potrzeb personalnych, jest ona pokrewna podejściu reprezentowanemu przez przywództwo transakcyjne.

Teoria ścieżki do celu zaproponowana przez Evansa i zmodyfikowana przez House'a miała za zadanie zdefiniować styl, w jakim lider prowadzi pracowników, aby ostatecznie osiągnęli one wyznaczone wcześniej cele. Opiera się ona na fakcie, iż motywacja odgrywa znaczącą rolę w relacji występującej pomiędzy pracownikiem a przełożonym, a ta z kolei wpływa na osiąganie celów indywidualnych. Teoria mówi też o tym, że lider jest odpowiedzialny za odpowiednie zmotywowanie pracowników, czy to przez wykorzystanie nagród, czy przez obrany styl zarządzania nimi (Polston-Murdoch, 2013, s. 15).

Teoria sprawiedliwości stworzona przez Stacy Adams w latach 60-tych XX wieku mówi z kolei o tym, że motywacja do pracy płynie z poczucia sprawiedliwości otrzymanego wynagrodzenia za wykonaną pracę. W przypadku, gdy pracownik postrzega nagrodę za sprawiedliwą, jej otrzymanie będzie skutkowało wystąpieniem motywacji. Jeśli jednak pracownik postrzega ją za niesprawiedliwą, będzie on dążył do zredukowania nierówności, co może skutkować na przykład spadkiem efektywności czy jakości pracy (Al-Zawahreh & Al-Madi, 2012, s. 158–159). Sprawiedliwość oceniana jest za pomocą porównania, co w przypadku kontekstu organizacyjnego oznaczać będzie wzajemne porównania wykonywanej pracy i otrzymywanej nagrody między pracownikami (Konopaske & Werner, 2002, s. 407–408). W omawianej teorii występują też trzy założenia, z których pierwsze mówi o tym, że pracownik oczekiwał będzie sprawiedliwego wynagrodzenia za wkładany wysiłek. Drugie założenie mówi o tym, że pracownik następnie dokonuje porównania wkładanego wysiłku oraz otrzymywanego wynagrodzenia z innymi pracownikami na podobnych pozycjach. Ostatnie założenie mówi, iż w przypadku wystąpienia poczucia niesprawiedliwości po dokonanych porównaniach, pracownik będzie dążył do sprawiedliwości poprzez kognitywne zniekształcenie postrzegania wkładanego wysiłku i otrzymywanego wynagrodzenia, obniżenie wkładanego wysiłku, a ostatecznie także poprzez odejście z organizacji (R. Bell & Martin, 2012, s. 109–110).

Podsumowując rozważania na temat przywództwa transakcyjnego, można wysnuć wniosek, że sprawdzi się ono głównie w sektorze prywatnym, gdzie występuje duży nacisk na osiąganie celów, pracownicy są poddawani regularnej ocenie efektów pracy, a wykorzystywane nagrody są głównie materialne. W organizacjach trzeciego sektora motywacja pracowników powiązana jest zwykle z ich misją, a także ze względu na mniejszą dostępność środków wykorzystywane nagrody są często pozamaterialne. Przywództwo transakcyjne nie będzie zatem najbardziej pożądanym typem do wdrożenia w organizacjach non-profit, gdyż pomimo pozytywnego wpływu na osiąganie

celów indywidualnych, wprowadza ono kulturę organizacyjną opartą na wymianie, nie zaś na bezinteresowności i wspieraniu celów wyższych.

3.1.4 Przywództwo transformacyjne

Kolejnym rodzajem przywództwa, który w ostatnich dekadach cieszył się większą popularnością wśród badaczy niż omówione wcześniej przywództwo transakcyjne, jest przywództwo transformacyjne (Parry & Sinha, 2005, s. 166). Może to być spowodowane faktem, iż jest ono postrzegane za bardziej pożądane oraz przynoszące lepsze efekty niż przywództwo transakcyjne (Xenikou & Simosi, 2006, s. 566). Należy jednak pamiętać, że pod uwagę brane są różne czynniki, które będą wpływały na efektywność wykorzystanego typu przywództwa. Jeśli skupimy swoją uwagę wyłącznie na osiągnięciu rezultatów w specyficznych środowiskach i typach wykonywanych zadań, być może inne typy przywództwa, które związane są ze ścisłym kierowaniem działaniami pracowników, będą skutkowały lepszym osiągnięciem celów. Jeśli jednak pod uwagę weźmiemy inne czynniki, takie jak satysfakcja z pracy, zatrzymanie pracowników, innowacyjność działania czy zaangażowanie, przywództwo transformacyjne będzie prawdopodobnie utożsamiane z lepszymi wynikami (Mandell & Pherwani, 2003, s. 390–391).

Omawiany typ przywództwa wyłonił się w latach 70-tych XX wieku, kiedy badacze postawili tezę, iż pracownicy w zbyt dużym stopniu są poddawani procesowi kierowania, a w zbyt małym doświadczają przywództwa ze strony lidera. Większość teorii przywództwa istniejących przed tym okresem promowała raczej ścisłe kierowanie działaniami pracowników przez przełożonego, co skutkowało skupieniem na strategii obszarowej, bez ustanowienia ambitnej i motywującej wizji czy odpowiedniej komunikacji (Ayman et al., 2009, s. 853). Kierunki badawcze przywództwa transformacyjnego oraz charyzmatycznego wielokrotnie przecinały się, do tego stopnia, że przez wielu badaczy uznawane są one za tożsame (Babcock-Roberson et al., 2010, s. 314; Dvir et al., 2002, s. 735; Felfe et al., 2004, s. 263; Miner, 2005, s. 337–338). Inni badacze z kolei rozróżniają aspekty charakterystyczne dla obu typów przywództwa jako odrębne, a jedynie pokrywające się w części (A. de Hoogh et al., 2004, s. 455).

Przywódcy transformacyjni odnoszą się do wartości, wierzeń, a także potrzeb czy umiejętności pracowników w taki sposób, aby były one zgodne z celami organizacyjnymi oraz wizją, do której dąży organizacja (Jandaghi et al., 2009, s. 273). W przeciwieństwie do przywódców transakcyjnych, którzy tworzą otwarty kontrakt z pracownikami, polegający na

otrzymaniu nagrody po wykonaniu określonych zadań w pożądanym sposobie, przywódcy transformacyjni tworzą kontrakt psychologiczny, w którym zgadzają się co do wspólnego kierunku oraz wartości, jaką ma dla nich wspólne osiągnięcie wyznaczonej wizji (Crawford, 2005, s. 145; Turner et al., 2002, s. 305). Pracownicy nie dążą do otrzymania korzyści, lecz raczej są zainspirowani kierunkiem i charyzmą lidera, a także czują, że jest on zaangażowany w realizację wizji w takim samym stopniu jak oni (Sadeghi & Pihie, 2012, s. 187–188). Prowadzi to do zwiększonego zaufania wobec lidera, do tego stopnia, że pracownicy nie czują potrzeby posiadania formalnej umowy, by wierzyć w to, że otrzymają za włożony wysiłek adekwatną nagrodę (Goodwin et al., 2001, s. 762).

Zostały wyróżnione cztery podstawowe wymiary omawianego rodzaju przywództwa (Ayman et al., 2009, s. 853; García-Morales et al., 2008, s. 300; Mandell & Pherwani, 2003, s. 390). Pierwszym z nich jest wyidealizowany wpływ, który określa stopień, w jakim lider potrafi poprzez swoje zachowania być postrzegany jako wzór do naśladowania (Jandaghi et al., 2009, s. 274; Stone et al., 2004, s. 350–351). Pracownicy utożsamiają się z nim oraz dążą do uzyskania tak samo wysokiego poziomu efektywności oraz odpowiednio wysokich standardów moralnych (Kark et al., 2003, s. 247). Kolejnym wyszczególnionym wymiarem jest inspiracja, która określa umiejętność stworzenia dostatecznie przekonującej wizji przyszłości, która odpowiada potrzebom podwładnych, ale jest również wystarczająco ambitna (Rafferty & Griffin., 2004, s. 331–332). Lider sprawia również, że pracownicy mają poczucie, że wizja ta jest osiągalna, a ich działania zostaną zakończone sukcesem (Sadeghi & Pihie, 2012, s. 188). Stymulacja intelektualna polega na włączeniu pracowników w znajdowanie rozwiązań do pojawiających się problemów, poszukiwaniu kreatywnych rozwiązań i usprawnień czy podejmowaniu kolejnych wyzwań (Felfe et al., 2004, s. 267; Kelloway et al., 2003, s. 163). Ostatni wymiar, czyli zindywidualizowane myślenie, określa umiejętność lidera do postrzegania każdego z podległych mu pracowników jako odrębnej jednostki, z jej potrzebami, stylem pracy, chęcią osiągnięcia sukcesu oraz zdolność do dostosowania swojego podejścia wobec każdego z nich w taki sposób, aby mogli oni w pełni wykorzystać swój potencjał (Dvir et al., 2002, s. 736; Pichlak, 2011, s. 146). Wśród niektórych autorów, oprócz przytoczonych powyżej wymiarów występuje jeszcze wspieranie akceptacji celów oraz ustalanie wysokich oczekiwań wobec efektywności pracowników (Sarros et al., 2008, s. 146–147).

Przytoczone powyżej wymiary posiadają również swoich krytyków, którzy podkreślają brak wystarczających podstaw empirycznych do jasnego wyszczególnienia takiego podziału (Bono & Judge, 2004, s. 902). Problemem może być rozróżnienie wyidealizowanego wpływu, nazywanego również charyzmą, od inspiracji. Z kolei zindywidualizowane myślenie zawiera w sobie zbiór różnorodnych zachowań, co także może stanowić wyzwanie w kontekście jego rozpoznania i odpowiedniego zbadania (Rafferty & Griffin., 2004, s. 330).

Jak wspomniano wcześniej, przywództwo transformacyjne zostało poddane wielu badaniom skupiającym się na lepszym jego zrozumieniu, wyszczególnieniu cech charakterystycznych lub zdefiniowaniu indywidualnych predyspozycji (Hautala, 2006, s. 780). Wśród badanych elementów był między innymi wpływ czynników demograficznych (Manning, 2002, s. 207-215), cechy osobowości lidera czy jego inteligencja emocjonalna, a także charakterystyka organizacji lub środowiska, w którym pracuje (Beugré et al., 2006, s. 56). Wyróżniono pewne indywidualne predyspozycje lub cechy osobowości, które badacze próbowali powiązać z występowaniem przywództwa charyzmatycznego (Walter & Bruch., 2009, s. 1429–1434). Były wśród nich między innymi wysoka pewność siebie, elokwencja, energia i determinacja oraz skłonność do podejmowania ryzyka (Babcock-Roberson et al., 2010, s. 315; Hautala, 2006, s. 780). Nie udało się jednak znaleźć wystarczających dowodów na potwierdzenie powiązania wymienionych cech osobowości z przywództwem charyzmatycznym (Javidan & Waldman, 2003, s. 231). Wśród zachowań charakterystycznych dla liderów reprezentujących ten rodzaj przywództwa znalazły się poczucie misji, umiejętność przekazania inspirującej wizji opartej na wartościach, determinacja w osiąganiu celów oraz wysokie oczekiwania co do wyników dostarczanych przez pracowników. Ze strony zwolenników zachowania te obejmowały zaufanie do lidera, a także podziw i szacunek wobec niego (Gillespie & Mann, 2004, s. 590; Waldman et al., 2004, s. 358).

Podjmując dyskusję na temat zastosowania przywództwa transformacyjnego, należy pochylić się nad korzyściami płynącymi z jego wykorzystania w organizacjach. Po pierwsze, jest ono powiązane ze zwiększeniem innowacyjności poprzez zachętę do kreatywnego myślenia oraz zwiększenie motywacji pracowników dzięki odniesieniu się do ich systemu wartości (García-Morales et al., 2008, s. 301; Gumusluoglu & Ilsev, 2009, s. 464; Hallinger, 2003, s. 330–331; Jung et al., 2003, s. 528). Po drugie, przywództwo transformacyjne jest uznawane za najbardziej odpowiednie do kształtowania kultury organizacyjnej oraz przeprowadzania organizacji przez

zmiany (Sarros et al., 2008, s. 147–148; Xenikou & Simosi, 2006, s. 568–569). Może ono również pozytywnie wpływać na wynik finansowy organizacji, w szczególności, jeśli operuje ona w zmiennym środowisku (Mandell & Pherwani, 2003, s. 390; Waldman et al., 2004, s. 369–372). Udowodniono również korelację między przywództwem charyzmatycznym a pozytywnym nastawieniem do pracy wśród pracowników, co może być spowodowane obecnością wizji opartej na wartościach zwiększającej znaczenie wykonywanych zadań, a tym samym zwiększającej entuzjizm do pracy (A. de Hoogh et al., 2004, s. 460). Przywództwo transformacyjne pozytywnie wpływa też na osiągnięcia zespołu, gdyż jego członkowie posiadają wiarę w jego możliwości oraz potencjalne kolektywne osiągnięcia (Dionne et al., 2004, s. 178; Wang & Howell, 2010, s. 1139). Wśród czynników wspierających występowanie tego zjawiska znajduje się kolektywizm oraz jasna hierarchia w zespole (Schaubroeck et al., 2007, s. 1027). Przywódcy transformacyjni są też w stanie lepiej kapitalizować na różnorodności w zespole, co ostatecznie również przekłada się na lepsze wyniki osiągnięte przez zespół (Kearney & Gebert, 2009, s. 79).

Istotnym w kontekście zarządzania zespołem będzie też fakt, że przywództwo transformacyjne oraz wyszczególnione jego wymiary, będą odnosiły się zarówno do jednostki, to znaczy członka zespołu, jak i całego zespołu jednocześnie (Kark et al., 2003, s. 247). Próbując wyszczególnić wymiary, które odnoszą się do pojedynczych członków zespołu, pierwszym przychodzącym na myśl elementem będzie zindywidualizowane myślenie (G. Wang et al., 2011, s. 230). Kolejnymi wymiarami, które będą miały swoje oddziaływanie głównie na poziomie jednostki, będą stymulacja intelektualna, ustalanie wysokich oczekiwań oraz nagradzanie warunkowe, które jest charakterystyczne również dla przywództwa transakcyjnego. Z kolei poddając analizie wymiar zespołowy, na pierwszy plan wyjdą elementy takie jak wyidealizowany wpływ, inspiracja czy budowanie zespołu (G. Wang et al., 2011, s. 232–233; Wang & Howell, 2010, s. 1135–1136).

Przywództwo transformacyjne wyłoniło się jako część teorii zaproponowanej przez Jamesa MacGregora Burnsa, wraz z przywództwem transakcyjnym jako drugim proponowanym typem (Denhardt & Campbell, 2006, s. 558; Hautala, 2006, s. 778; Wright & Pandey, 2010, s. 76). Zostały one następnie zoperacjonalizowane przez Bernarda Bassa, który zaproponował również zmianę postrzegania ich jako antagonistycznych i oddzielnych (MacKenzie et al., 2001, s. 116). Przywództwo transakcyjne zostało przedstawione jako podstawę działań prowadzonych przez lidera, która może przynieść rezultaty odnosząc się do niższych potrzeb pracowników (Erkutlu,

2008, s. 709–710). Dodatkowo obecne cechy przywództwa transformacyjnego, które odnoszą się do wyższych potrzeb pracowników, mogą zaowocować jeszcze lepszymi rezultatami, a perspektywa postrzegająca te dwa typy przywództwa jako komplementarne, nie zaś antagonistyczne, nazywana jest efektem wzmocnienia (Denhardt & Campbell, 2006, s. 560; Felfe & Schyns, 2004, s. 93; Stone et al., 2004, s. 350; Wright & Pandey, 2010, s. 76).

Podsumowując powyższe rozważania na temat definicji i zastosowania przywództwa transformacyjnego, należy spojrzeć na nie z perspektywy organizacji pozarządowych. Ze względu na wysokie skupienie na misji, kreowanie wizji przyszłości oraz motywację przez wyższe potrzeby, ten typ przywództwa będzie odpowiedni do zastosowania w organizacjach trzeciego sektora (Wright & Pandey, 2010, s. 77). Także przytoczone wcześniej wymiary, a w szczególności inspiracja i wyidealizowany wpływ, będą miały dużo wspólnego z typową kulturą występującą w organizacjach non-profit.

3.1.5 Przywództwo partycypacyjne

Ostatnim wyszczególnionym rodzajem przywództwa, które zostało poddane analizie na potrzeby poniższej rozprawy doktorskiej, jest przywództwo partycypacyjne (Amundsen & Martinsen, 2015, s. 305; Fong & Snape, 2015, s. 126). Podobnie jak w przypadku przywództwa transakcyjnego oraz transformacyjnego, rodzajem przywództwa przeciwstawianym w literaturze przywództwu partycypacyjnemu jest przywództwo dyrektywne (Lorinkova et al., 2013, s. 573; Pardo-del-Val et al., 2012, s. 1843). To ostatnie, jak zostało omówione we wcześniejszej części rozdziału, jest przez autorów mniej rekomendowane w kontekście organizacyjnym niż przywództwo partycypacyjne (Somech, 2005, s. 778; Somech & Wenderow, 2006, s. 748). W poniższej części nastąpi próba przybliżenia cech przywództwa partycypacyjnego.

Głównym celem omawianego rodzaju przywództwa jest zwiększenie udziału zarządzanych przez lidera pracowników w procesie podejmowania decyzji (Amundsen & Martinsen, 2015, s. 305). Może to mieć miejsce poprzez konsultację lidera z pracownikami przed podjęciem decyzji lub czynne włączenie ich w całość procesu poszukiwania rozwiązań problemów (Srivastava et al., 2006, s. 1240). W rezultacie władza zostaje podzielona między członków zespołu a jego przywódcę (Kahai et al., 2004, s. 71). Podział władzy z pracownikami prowadzi do zwiększenia motywacji wewnętrznej, a także tworzy środowisko, w którym mogą oni wykorzystać powierzone zaufanie (Pardo-del-Val et al., 2012, s. 1844).

Omawiany rodzaj przywództwa jest zwykle poparty charakterystycznymi zachowaniami ze strony lidera (Hill & Bartol, 2016, s. 164; Srivastava et al., 2006, s. 1240). Po pierwsze, prowadzi on pracowników przez dawanie przykładu, co pokazuje jego zaangażowanie w wykonywane zadania. Zapewnia on również pracownikom coaching, pokazuje troskę o nich oraz włącza ich w procesy podejmowania decyzji (Albrecht & Andreetta, 2011, s. 229). Dbą on o to, by pracownicy mieli dostęp do informacji dotyczących organizacji oraz ich własnej pracy (Xue et al., 2011, s. 302).

Skuteczność przywództwa partycypacyjnego może zostać wytłumaczona przy pomocy dwóch modeli, które przez wielu autorów uznawane są za komplementarne. Pierwszy z nich, nazywany modelem motywacyjnym, opiera się na założeniu, iż zapewnienie udziału w podejmowaniu decyzji pozytywnie wpływa na wewnętrzną motywację pracowników, co z kolei przekłada się na wzrost determinacji i pewności siebie, a ostatecznie na wyższe wyniki i satysfakcję z pracy (C. Bell et al., 2014, s. 1973; Chen et al., 2011, s. 543). Drugi, nazywany modelem opartym na wymianie, mówi o tym, że pracownicy w wyniku otrzymania części mocy decyzyjnej i włączenia w proces podejmowania decyzji czują się docenieni, a tym samym chcą odwzajemnić pokładane w nich zaufanie (Hassan et al., 2013, s. 135). Są oni wtedy skłonni włożyć dodatkowy wysiłek w wykonywaną pracę, aby niejako zrewanżować się za możliwość partycypacji w decyzjach organizacyjnych (Huang et al., 2010, s. 124–125).

Omawiany rodzaj przywództwa niesie za sobą szereg pozytywnych implikacji. Po pierwsze, sprawdzi się ono w przypadku zarządzania zespołami pracującymi zdalnie, ponieważ kultywuje ono współpracę i zaangażowanie w podejmowanie decyzji (Hill & Bartol, 2016, s. 160). Partycypacja jest też pozytywnie powiązana z satysfakcją pracowników, efektywnością zarządzania, kreatywnością, a także osiągnięciem rezultatów przez zespół (Carmeli et al., 2011, s. 400–401; Fong & Snape, 2015, s. 129; Raub & Robert, 2010, s. 1744; Zhang & Bartol, 2010, s. 109). Ponadto, włączenie większej liczby osób w podejmowanie decyzji skutkuje ich wyższą jakością, a także zwiększoną motywacją pracowników (Amundsen & Martinsen, 2015, s. 306; Kahai et al., 2004, s. 74). Przywództwo partycypacyjne wpływa również pozytywnie na innowacyjność, poprzez zachętę do wychodzenia z nowymi pomysłami, otwartą komunikację oraz wspierającą atmosferę, która dodaje odwagi do wyrażania opinii przez pracowników (Somech, 2005, s. 778–781; Srivastava et al., 2006, s. 1241). W przypadku wprowadzania zmian w

organizacji będzie ono pomocne w zmniejszeniu oporu i obaw pracowników, a także przyswojeniu i wdrożeniu zmian (Pardo-del-Val et al., 2012, s. 1846–1847).

Szczególnie istotnym aspektem do rozważenia jest obecność zespołów w strukturach organizacyjnych większości podmiotów (Chen et al., 2011, s. 541; Lorinkova et al., 2013, s. 573; Wendt et al., 2009, s. 358). Podczas gdy omawiane wcześniej rodzaje przywództwa rozpatrywane mogły być z każdego poziomu struktury organizacyjnej, tak przywództwo partycypacyjne będzie zagadnieniem szczególnie związanym z jednostką struktury, którą są pojedyncze zespoły (Fong & Snape, 2015, s. 126). Wobec menedżerów stawiane są coraz wyższe oczekiwania dotyczące wyników osiągniętych przez zespół, utrzymania kadr czy satysfakcji pracowników. Pomimo iż pod wpływem stresu i chęci szybkiego dostarczenia planowanych zadań liderzy mogą pokusić się o prowadzenie zespołu w sposób dyrektywny, w długim horyzoncie czasu nie przyniesie tak samo dobrych rezultatów jak przywództwo partycypacyjne (Somech, 2005, s. 780). To drugie nie tylko może przynieść poprawę rezultatów dostarczanych przez jednostkę, lecz również pozytywnie wpłynąć na spójność zespołu i współpracę między jego członkami, potęgując opisany efekt (Wendt et al., 2009, s. 359). Przywództwo partycypacyjne wpływa zatem pozytywnie nie tylko na wyniki osiągnięte przez zespół, lecz także na postawy reprezentowane przez jego członków (Sharma & Kirkman, 2015, s. 199–200).

Pomimo pozytywnego podejścia badaczy do wykorzystania przywództwa partycypacyjnego, należy pochylić się także nad zarzutami wobec niego płynącymi z literatury (Sharma & Kirkman, 2015, s. 195). Głównym punktem poruszonym przez krytyków jest brak uwzględnienia wpływu sytuacji oraz środowiska na partycypację pracowników (Lorinkova et al., 2013, s. 574). Charakterystyka środowiska, w którym operuje organizacja, będzie wpływała na postrzeganie procesów i zachowań przez pracowników (Zhang & Bartol, 2010, s. 110). Również stopień autonomii będzie różny w zależności na przykład od poziomu struktury organizacyjnej, na którym znajduje się zespół. Nie zawsze pracownicy mogą zostać włączeni w decyzje w tym samym stopniu – w niektórych przypadkach ze względu na niską moc decyzyjną zespołu, lider sam nie będzie takiej możliwości posiadał. W innych przypadkach będą występowały skomplikowane mechanizmy zmuszające pracowników do uzasadnienia każdej decyzji. Ostatecznie, sama dostępność zasobów będzie wpływała na dostępność scenariuszy do wyboru, a tym samym możliwości włączenia pracowników w proces decyzyjny (Huang et al., 2010, s. 126–127). Inni autorzy podkreślają również fakt, iż badania nad przywództwem partycypacyjnym skupione są

zwykle na wybranych jego aspektach, co nie pozwala zaobserwować i zbadać całokształtu funkcjonowania wszystkich aspektów jednocześnie (Somech, 2002, s. 343–344).

Podsumowując powyższe rozważania można wysnuć wniosek, iż przywództwo partycypacyjne, podobnie do przywództwa transformacyjnego, będzie rekomendowane do zastosowania w organizacjach trzeciego sektora. Nie tylko będzie ono pozwalało na włączenie pracowników w procesy decyzyjne, lecz również zapewni możliwość kapitalizowania na różnorodnych doświadczeniach i wiedzy, tym samym zapewniając wyższą jakość podejmowanych decyzji. Taki sposób zarządzania pracownikami pozwoli im również poczuć, że współtworzą daną organizację, a ich zdanie jest respektowane przez przełożonych. Organizacja musi jednak pamiętać, że z każdym typem przywództwa wiążą się pewne procesy, które muszą zostać wdrożone. W tym przypadku konieczne może być dzielenie się informacjami, podział władzy z pracownikami niższego szczebla oraz zapewnienie im odpowiednich szkoleń (Kaufman, 2001, s. 507).

Omówione w powyższej części rodzaje przywództwa nie są jedynymi istniejącymi w literaturze przedmiotu. Istnieje wiele alternatywnych taksonomii oraz modeli przywództwa, których elementy mogą wykazywać duże podobieństwo do przedstawionych powyżej rodzajów przywództwa, bądź też opierać się na odmiennych założeniach. Wykorzystana taksonomia i omówione typy przywództwa zostały dobrane w taki sposób, aby w jasny sposób przedstawić podstawowe rodzaje przywództwa, a także dokonać oceny ich przydatności w kontekście zarządzania zespołem organizacji trzeciego sektora. Na podstawie powyższej analizy można wysnuć wniosek, iż przywództwo transformacyjne oraz partycypacyjne będą najbardziej odpowiednie do zastosowania w organizacji non-profit. Należy jednak pamiętać o roli środowiska i sytuacji, które będą wpływały na efektywność zastosowanego rodzaju przywództwa.

3.1.6 Przywództwo a zarządzanie

Ze względu na tematykę poniższej rozprawy, nakreślenie obrazu przywództwa musi zostać pogłębione o omówienie elementów wspólnych i różnic między przywództwem a zarządzaniem. Autorzy są w tej kwestii podzieleni na dwie podstawowe szkoły. Pierwsza z nich postrzega przywództwo i zarządzanie jako dwa zupełnie odrębne obszary, które charakteryzuje szereg różnic (Northouse, 2019, s. 54). Zbiór płaszczyzn oraz elementów, na których według literatury opiera się wspomniana odrębność, został przedstawiony poniżej. Kolejna szkoła mówi, iż przywództwo i zarządzanie charakteryzuje wiele elementów wspólnych, a przynajmniej krzyżujących się, co z

kolei świadczy o dużym podobieństwie obu obszarów. Niektórzy badacze używają nawet terminów tych zamiennie twierdząc, iż nie są one możliwe do jasnego rozróżnienia (Gandolfi & Stone, 2016, s. 215). Inni zgadzają się co do faktu, iż przywództwo i zarządzanie są odrębnymi obszarami, jednak postrzegają je jako posiadające wiele punktów wspólnych, a także komplementarne (Lunenburg, 2013, s. 15). Odwołują się oni do faktu, iż menedżer będzie musiał dostarczać aktywności odwołujące się do obu z tych obszarów. Z jednej strony, będzie on musiał wdrażać praktyki zarządzania zespołem lub podległymi mu pracownikami, z drugiej strony będzie reprezentował obrany styl przywództwa (Toor, 2011, s. 311).

Niektórzy autorzy dzielą podejścia do zależności między przywództwem a zarządzaniem na więcej rodzajów niż tylko przytoczone powyżej dwie szkoły. Daje to niejako możliwość przypięcia większej liczby możliwości na omawiane spektrum. Wśród podejść tych znajdują się dwa skrajne, jedno postrzegające oba pojęcia jako przeciwne, drugie zaś jako tożsame. Oprócz nich występującym podejściem będzie też dostrzeganie odrębności pojęć bez porzucenia ich współwystępowania i komplementarności (Kotter, 2001, s. 3). Ostatecznie, występowały będą jeszcze dwa podejścia postrzegające jedno z pojęć jako podległe drugiemu. Niektórzy autorzy będą zatem postrzegać przywództwo jako element zarządzania, inni zaś zarządzanie jako część przywództwa (Simonet & Tett, 2013, s. 200–201). Nie ulega jednak wątpliwości, że dyskusja na temat zależności między tymi dwoma obszarami jest bardzo szeroka, a także iż nie zostało do tej pory określone jednolite stanowisko.

Powodów dyskursu pomiędzy zarządzaniem a przywództwem można doszukiwać się w różnorodnych źródłach. Po pierwsze, patrząc na te zagadnienia z perspektywy historycznej, można dostrzec wyraźną różnicę w zależności od czasu, w którym powstawały. Przywództwo jest jednym z najstarszych zjawisk, dających filozofom i badaczom podstawy do rozważań od tysięcy lat. Zarządzanie z kolei jest pojęciem względnie młodym, które wyłoniło się wraz z rozrostem organizacji oraz wzrostem kompleksowości pracy. Kolejnym wyzwaniem na drodze do rozróżnienia przywództwa i zarządzania jest brak ujednoliconej i powszechnie stosowanej taksonomii lub teorii przywództwa. Pomimo iż niektóre z nich są bardziej popularne lub bardziej rekomendowane niż inne, nie istnieje jedna akceptowana teoria lub definicja przywództwa (Kotterman, 2006, s. 13–14). Powodem może być też rozbieżność pomiędzy badaniami i teoriami naukowymi a ich wdrożeniem w praktyce (Toor & Ofori, 2008, s. 65).

Tabela 2. Zestawienie różnic pomiędzy przywództwem a zarządzaniem.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Kotterman, 2006, s.15; Lunenburg, 2013, s. 16

Obszar	Przywództwo	Zarządzanie
<i>Ustalanie kierunku</i>	<ul style="list-style-type: none"> • tworzenie wizji przyszłości • tworzenie strategii • prezentowanie pasji wobec ustalonej wizji • skupienie na ludziach • skupienie na przyszłości • myślenie długoterminowe 	<ul style="list-style-type: none"> • tworzenie planu zadaniowego • tworzenie budżetu • tworzenie procesów • ustalenie terminów zadań • brak osobistego przywiązania do wizji i planów • skupienie na rzeczach • dokonanie podziału zasobów • skupienie na chwili obecnej • myślenie krótkoterminowe
<i>Relacja z pracownikami</i>	<ul style="list-style-type: none"> • komunikowanie misji, wizji i ustalonego kierunku • prezentowanie troski wobec samopoczucia pracowników • angażowanie pracowników organizacji w wizję • pozytywny wpływ na współpracę oraz budowanie zespołów • komunikowanie pozytywnych emocji wobec ustalonej wizji • pokładanie zaufania w pracownikach • oczekiwanie zaangażowania od pracowników • zapewnienie mnogości wyborów • zapewnienie spełnienia potrzeb pracowników 	<ul style="list-style-type: none"> • organizowanie zasobów ludzkich • zachowanie struktury • delegowanie odpowiedzialności • delegowanie władzy • zapewnienie wdrożenia planu przez pracowników • ustalenie reguł pracy • brak komunikowania emocji wobec planu lub wizji • ograniczenie dostępnych wyborów • kontrola wykonania zadań pracowników • koordynacja działań zespołu • kierowanie działaniami pracowników • spełnianie oczekiwań przełożonych
<i>Wdrożenie i egzekwowanie planu</i>	<ul style="list-style-type: none"> • motywowanie i inspirowanie do działania • zachęta do porzucenia niechęci do zmian • podejmowanie ryzyka w rozwiązywaniu problemów • promowanie innowacyjnego podejścia • pozytywne nastawienie do zmian • inspirowanie zmian • wykorzystanie wpływu • działanie zdecydowane 	<ul style="list-style-type: none"> • kontrolowanie procesów • identyfikowanie problemów • rozwiązywanie problemów • monitorowanie rezultatów • niechęć do podejmowania ryzyka • promowanie tradycyjnego, sprawdzonego podejścia • zapewnienie przewidywalnych wyników • zarządzanie zmianami • wykorzystanie władzy • działanie odpowiedzialne • wykorzystanie nagród i kar

3.2. Zarządzanie zasobami ludzkimi w kontekście zespołu

W ostatnich dekadach grupy osób pracujących wspólnie nad dostarczeniem przydzielonego procesu lub projektu stały się podstawą struktury organizacyjnej większości podmiotów nie tylko

w sektorze prywatnym, lecz także publicznym czy pozarządowym. Ten fakt skupił uwagę badaczy oraz menedżerów na poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie: jak zarządzać całym zespołem, jak i pojedynczymi jego członkami, aby osiągnąć najwyższą skuteczność? Z problemu tego wyłoniły się liczne teorie, perspektywy i praktyki mające na celu w różny sposób zoptymalizować omawiane zagadnienie zarządzania zespołem.

Problem zarządzania zespołem może być rozpatrywany z wielu różnych perspektyw, z których każda będzie zawierała odrębne elementy, wspólnie zaś stanowią będą one całość niezbędną do maksymalizacji ich pozytywnego efektu. Rozwiązanie problemu może zostać oparte na postawieniu w centrum członków zespołu, wraz z ich potrzebami, kompetencjami oraz rolami, jakie przyjmują. Jeśli reprezentowane przez nich role będą pokrywały całe spektrum niezbędnych kompetencji, zespół będzie mógł funkcjonować z większą efektywnością. Kolejna perspektywa, która nada skupia się na wszystkich jednostkach tworzących zespół, może zakładać zależność efektywności zespołu od fazy rozwoju, w której się on znajduje. Skupiając się z kolei na liderze, praca zespołu może być zależna od funkcyjnych obszarów, za które jest on odpowiedzialny. Istnieją też procesy zarządzania zasobami ludzkimi, z których część również będzie na nim spoczywała. Mimo części procesów będących odpowiedzialnością działu osobowego, swego rodzaju ekosystem wytworzony przez zespół będzie wymagał replikacji niektórych z nich w skali grupy.

Wymienione powyżej perspektywy to tylko część wszystkich możliwych podejść do zagadnienia zarządzania zespołem. Będą one jednak stanowiły podstawę rozważań zawartych w poniższej części rozdziału, mających na celu przybliżenie obszarów, które będą miały wpływ na procesy związane z tym zagadnieniem.

3.2.1 Teoria ról zespołowych

Kiedy współpracują ze sobą dwie osoby, a także w sytuacji, w której struktura organizacyjna oparta jest na relacji pracownika z przełożonym, analiza będzie skupiała się głównie na relacji pomiędzy tymi osobami, gdyż będzie ona miała bezpośredni wpływ na efektywność wykonywanej przez nich pracy (Belbin, 2000, s. 2). Kiedy jednak struktura ta oparta jest na pracy zespołów, relacja między członkiem zespołu a jego liderem staje się tylko elementem w całości spektrum relacji i procesów niezbędnych do poprawnego funkcjonowania zespołu. Jednym z

istotnych aspektów w tym przypadku będzie rozpoznanie predyspozycji oraz ról odgrywanych w zespole przez każdego z jego członków.

Tabela 3. Zestawienie dziewięciu ról zespołowych Belbina.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Belbin, 2010, s. 22; Janiak, 2018, s. 84-89.

Rola	Wkład w zespół	Potencjalne słabości	Środowisko pracy
<i>Kreator</i>	Kapitalizując na swojej pomysłowości potrafi znaleźć kreatywne rozwiązania problemów.	Może nie przykładać uwagi do szczegółów oraz mieć problemy z efektywną komunikacją.	Potrzuje czasu i przestrzeni do kreatywnego myślenia, a nieelastyczne zasady mogą go przytłaczać.
<i>Poszukiwacz źródeł</i>	Nawiązuje kontakty i zdobywa możliwości oraz zasoby do pracy.	Może mieć słomiany zapał lub być zbyt pozytywnie nastawiony.	Potrzuje towarzystwa ludzi oraz dużej ilości informacji. Może działać pod presją czasu.
<i>Koordinator</i>	Potrafi stawiać jasne cele, wdrażać efektywne procesy decyzyjne i delegować zadania innym.	Może być postrzegany jako manipulator lub delegować osobistą pracę.	Potrzuje odpowiedzialności i autonomii pracy oraz możliwości współpracy.
<i>Lokomotywa</i>	Wytrwały w pokonywaniu wyzwań oraz odważny w ich stawianiu.	Może prowokować lub urazić innych współpracowników.	Potrzuje zmiennego środowiska, presji czasu i odpowiedzialności za wyniki.
<i>Ewaluator</i>	Potrafi dostrzec wszystkie perspektywy i dobrze ocenić sytuację.	Może nadmiernie krytykować lub nie potrafić zainspirować innych.	Potrzuje możliwości podjęcia strategicznych decyzji.
<i>Dusza zespołu</i>	Dobrze współpracuje z innymi i rozwiązuje konflikty.	Może mieć problem z podejmowaniem decyzji.	Potrzuje możliwości pomocy innym i pozytywnego środowiska.
<i>Implementer</i>	Potrafi przekuć pomysły w czyny i można polegać na nim, że dostarczy swoje obowiązki.	Może być mało elastyczny i wykazywać niechęć do zmian i innowacji.	Potrzuje jasnych wytycznych, struktury pracy i przewidywalnego środowiska pracy.
<i>Perfekcjonista</i>	Potrafi znaleźć błędy i niedociągnięcia w wykonanej pracy.	Może być postrzegany jako czepialski i mieć problemy z delegowaniem pracy.	Potrzuje czasu na sprawdzenie wykonanej pracy oraz środowiska do skupienia.
<i>Specjalista</i>	Dostarcza wiedzę i umiejętności w wąskiej dziedzinie pracy.	Może być zbyt skupiony na swojej dziedzinie i pomijać całokształt sytuacji.	Potrzuje środowiska sprzyjającego skupieniu oraz możliwości kontrybucji umiejętnościami i wiedzą.

Mówiąc o rolach, nie mamy tu na myśli jednak formalnych tytułów czy pozycji przypisanych danym osobom, chociaż ich alokacja może również być oparta na predyspozycjach płynących z cech osobowości. Role zespołowe znaczą dla nas zdecydowanie więcej i niosą ze sobą konsekwencje w postaci zachowań, postaw, a w efekcie także efektywnej współpracy czy osiągnięcia zamierzonych rezultatów (Janiak, 2018, s. 78).

Model ról zespołowych Mereditha Belbina stworzony w latach 80-tych, składa się z dziewięciu podstawowych ról wyłonionych na podstawie sześciu czynników (Aritzeta et al., 2007, s. 99; Belbin, 2010, s. 29). Początkowo model posiadał osiem ról, jednak z czasem na podstawie badań i weryfikacji modelu, została dodana dziewiąta rola, a także początkowe nazwy ról zostały poddane zmianie (Belbin, 2010, s. 21). Wyróżnione role zostały krótko scharakteryzowane w tabeli.

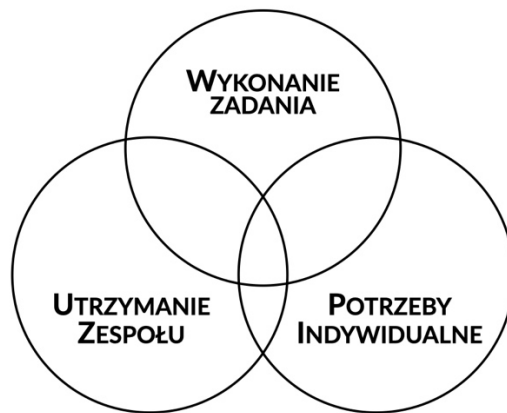
Przytoczone powyżej role zespołowe Belbina mogą zostać wykorzystane w wielu różnorodnych sytuacjach organizacyjnych. Po pierwsze, model Belbina może zostać użyty przez dział zasobów ludzkich do planowania zatrudnienia, a następnie funkcjonować jako narzędzie wspierające rekrutację pracowników, którzy spełniają potrzeby organizacji. W obrębie zespołu, w początkowych fazach jest funkcjonowania, model ten może być wykorzystany do alokacji pracowników do ról oraz zapoznaniu się między osobami w zespole. Następnie może on wspierać lidera w prowadzeniu zespołu zgodnie z potrzebami jego członków, a także być użyty jako narzędzie pomagające osiągnąć lepszą współpracę. Model Belbina jest też narzędziem ułatwiającym planowanie kariery oraz zwiększenie samoświadomości wśród pracowników (Mostert, 2015, s. 37).

Istnieją również inne teorie oparte na cechach członków zespołu, które mogą być wykorzystywane w rekrutacji, alokacji czy zarządzaniu zespołem. Jedną z najbardziej popularnych jest teoria typów osobowości MBTI, która opiera się na teorii osobowości Junga (Stein & Swan, 2019, s. 125). Wspomniana teoria zawiera 16 różnych typów osobowości różniących się ze względu na cztery podstawowe wymiary (Hautala, 2006, s. 779–780). Pierwszym z nich jest ekstrawersja oraz introwersja, które określają w jaki sposób osoby czerpią energię. Następnym wymiarem jest poznanie oraz intuicja, decydujące czy osoba preferuje posiadać szczegóły dotyczące sytuacji, czy raczej jej ogólny kontekst (Varvel et al., 2004, s. 142). Kolejny wymiar to myślenie oraz odczuwanie, określające sposób podejmowania decyzji danej osoby (Sethuraman & Suresh, 2014, s. 167). Ostatnim wymiarem jest osądzenie i obserwacja, które definiują sposób

osobistej organizacji wobec otoczenia (Fretwell et al., 2013, s. 58–59). Kwestionariusz MBTI wypełniany przez pracowników może pomóc w dostosowaniu stylu zarządzania lidera do ich potrzeb, promować wzajemne zrozumienie wewnątrz zespołu oraz wspierać jednostkę w planowaniu drogi samorozwoju.

3.2.2 Funkcyjne obszary odpowiedzialności lidera

Teoria stworzona przez Johna Adaira, a w szczególności funkcyjne obszary odpowiedzialności lidera, które są jej częścią, mogą być postrzegane jako prekursorzy elementów modelu zarządzania zespołem. Sama teoria została stworzona na podstawie szkoły przywództwa opartej na cechach osobowości, a następnie zweryfikowana przez podejście sytuacyjne. Ostatnim elementem nałożonym na wnioski płynące z połączenia tych podejść jest perspektywa zespołu, wyrażona poprzez teorię potrzeb grupy. Pierwsze dwa wymienione podejścia zostały nakreślone w części poświęconej przywództwu, ostatnie zaś mówi o tym, iż zespół w ogólnym kontekście ma trzy typy potrzeb, z których dwie są potrzebami wspólnymi, trzecia natomiast sumą indywidualnych potrzeb członków zespołu. Dwie wspólne potrzeby to dostarczenie przydzielonych grupie zadań oraz utrzymanie spójności zespołu (Thomas, 2004, s. 124–125). Każda z potrzeb posiada część wspólną z pozostałymi, lecz również swój indywidualny zakres występowania, a ich zależność została zobrazowana na Rys. 2.



Rys. 2. Wzajemne oddziaływanie potrzeb.
Opracowanie własne na podstawie Adair, 2007, s. 16

Aby zaspokoić wszystkie trzy wymienione wyżej potrzeby, co jest pożądanym przez lidera, gdyż prowadzi do osiągnięcia celów oraz satysfakcji zespołu, musi on spełniać pewne funkcje.

Przyglądając się powyższemu przedstawieniu graficznemu teorii potrzeb grupy można wysnuć wnioski, iż zadaniem lidera będzie najprawdopodobniej prowadzenie zespołu ku osiągnięciu celów, zbudowanie oraz utrzymanie zespołu, a także rozwój każdego z członków zespołu (Adair, 2007b, s. 20). Tę perspektywę ogólną można jednak uszczegółowić poprzez wyszczególnienie funkcji. Nie wszystkie z nich muszą być dostarczane wyłącznie przez przywódcę, mogą one również zostać oddelegowane innym członkom zespołu, jednak istotny jest fakt ich rzeczywistego dostarczenia. Funkcje nie są też przyporządkowane poszczególnym grupom potrzeb, gdyż mogą one prowadzić do spełnienia potrzeb więcej niż jednej grupy jednocześnie (Adair, 2006, s. 12–13).

Pierwszą z wyszczególnionych przez Adaira funkcji jest planowanie, które zawiera zgromadzenie wszelkich niezbędnych informacji dotyczących pracy oraz jasne zdefiniowanie zadania do wykonania. Musi ono być powiązane z misją organizacji oraz być na tyle jasno określone, by każda osoba w zespole rozumiała je w ten sam sposób. Następnie, koniecznym będzie zdefiniowanie planu pracy, który poprowadzi zespół do wykonania przydzielonego zadania. Sam proces decyzyjny wykorzystany przez lidera nie jest narzucony i zależy od sytuacji (Adair, 2007a, s. 43–44).

Kolejną funkcją jest inicjowanie pracy, które opiera się na dostarczeniu informacji grupie oraz odpowiednim wyjaśnieniu wagi zadania. Istotnym będzie także wytłumaczenie planu działania, rozdzielenie zadań między członków zespołu oraz ustalenie indywidualnych i grupowych standardów pracy. Kontrolowanie, które zostało wyszczególnione jako następna funkcja, będzie odpowiadało za utrzymanie standardów oraz tempa pracy, jak również zadbanie o to, żeby praca grupy była spójna z planem i ostatecznie prowadziła do osiągnięcia celu. Funkcja ewaluacji także będzie pomagała na bieżąco ocenić wydajność grupy oraz pomysły i rozwiązania pojawiające się na bieżąco w trakcie realizacji projektu (Adair, 2007b, s. 32–37).

Ostatnie dwie wyróżnione funkcje to wspieranie oraz informowanie. Pierwsza z nich zawiera indywidualne zachęcanie, utrzymywanie dyscypliny i wyrażanie akceptacji wobec członków zespołu oraz ich uwag. Funkcja ta będzie odpowiedzialna również za zarządzanie konfliktami wewnątrz grupy czy budowanie ducha zespołu. Funkcja informowania z kolei zawiera w sobie przekazywanie otrzymywanych informacji grupie, wyjaśnianie planu i zadań indywidualnych, a także pobieranie informacji od specjalistów oraz członków grupy (Adair, 2005, s. 19).

Analizując elementy teorii funkcyjnych obszarów odpowiedzialności lidera można dostrzec, iż ma ona dużo wspólnego z elementami procesu zarządzania zasobami ludzkimi. Autor stwierdza również, iż taki model ma za zadanie spełnienie zadań wyznaczonych grupie, jak również spełnienie potrzeb grupy oraz jej członków indywidualnie, co prowadzi do zwiększonej satysfakcji. Zagadnienie to jest szczególnie interesujące w kontekście poniższej rozprawy doktorskiej, gdyż szczegółowe elementy zarządzania zespołem mogą również pokrywać się z omówionymi wyżej obszarami funkcyjnymi, a tym samym stanowić swego rodzaju dopełnienie teorii Adaira.

3.2.3 Elementy procesu zarządzania zasobami ludzkimi

Przedstawione wcześniej aspekty, które powinny zostać wzięte pod uwagę przez lidera zespołu w kontekście zarządzania przydzieloną mu grupą, a także funkcyjne obszary jego odpowiedzialności, będą dyktowały listę obowiązków lidera wobec zespołu płynącą z jego roli jako przywódcy. Będzie jednak wiele dodatkowych elementów, na które będzie on musiał zwrócić uwagę, które będą wynikały z procesów zarządzania zasobami ludzkimi funkcjonujących w organizacji. Część z nich będzie dostarczana centralnie lub przez menedżera funkcyjnego, jednak część z nich będzie włączona w zakres obowiązków bezpośredniego lidera zespołu. Nawet w przypadku, gdy organizacja nie posiada formalnie funkcjonujących wytycznych dotyczących wszystkich elementów procesu zarządzania zasobami ludzkimi, aby zbudować dobrze funkcjonujący zespół lider będzie zmuszony włożyć wysiłek w ich zaprojektowanie i dostarczenie. W poniższej części zostały omówione poszczególne elementy zarządzania zasobami ludzkimi w ujęciu procesowym oraz ich rola w procesach zarządzania zespołem (Villajos et al., 2019, s. 394–395).

Pierwszym elementem procesu zarządzania zasobami ludzkimi, który będzie miał wpływ na zarządzanie zespołem, będzie planowanie zatrudnienia oraz pozyskiwanie pracowników (Armstrong, 2006, s. 5). Poprzez monitorowanie pracy poszczególnych członków zespołu, rozległości przydzielonych im obowiązków oraz świadomość dostępności budżetu, lider zespołu będzie osobą dostarczającą informacje do przełożonych, a ostatecznie działu HR, w celu zainicjowania procesu rekrutacyjnego. Następnie będzie on zaangażowany w proces selekcji nowych pracowników, zwykle poprzez obecność na jednej z rozmów kwalifikacyjnych. W większości przypadków lider nie będzie dokonywał wstępnej filtracji kandydatów, lecz będzie on

odpowiedzialny za podjęcie ostatecznej decyzji w sprawie selekcji nowych pracowników. Zaangażowanie w proces selekcji i zatrudnienia będzie istotny nie tylko ze względu na dopasowanie oczekiwań co do umiejętności czy osobowości, lecz również ze względu na szczegółową znajomość zespołu i wykonywanych przez niego zadań.

Kolejnym elementem procesu, który będzie wpływał na zarządzanie zespołem, będzie ocena efektów pracy (Chau & Witcher, 2008, s. 181). Przebieg tego elementu będzie w dużej mierze uwarunkowany charakterystyką systemu oceny pracowniczej funkcjonującego w wybranej organizacji. Rola lidera będzie zatem różniła się w zależności od stopnia centralizacji oraz samego przebiegu oceny efektów pracy. Jeśli system będzie w pełni scentralizowany i prowadzony w określonych ramach czasowych, rolą lidera będzie dostarczanie informacji dotyczących celów oraz osiągnięć ze strony każdego z członków zespołu (Pyszka, 2015, s. 43). Jeśli jednak system będzie zdecentralizowany, rolą lidera będzie samodzielne zaprojektowanie zespołowego systemu oceny, ustalenie celów zespołowych oraz indywidualnych, ustalenie okresów czasowych, w których sprawdzane będą osiągnięcia, a ostatecznie przeprowadzenie spotkań oceny efektów pracy i wyciągnięcie z nich wniosków (Pocztowski & Pauli, 2013, s. 14).

Niezwykle istotnym w kontekście efektywności zespołu będzie element szkoleń i rozwoju pracowników (Salas et al., 2008, s. 926; Zajac, 2014, s. 204). Wdrożenie ogólne będzie zwykle dostarczone ze strony działu personalnego, jednak funkcyjne wdrożenie do obszaru i roli będzie odpowiedzialnością zespołu lub departamentu. Lider może być zaangażowany nie tylko w dostarczenie wiedzy, lecz również wsparcie w nauce nowych pracowników oraz wdrożenie ich do pracy w nowym zespole. W przypadku, gdy nie dostarcza on bezpośrednio elementów wdrożenia, będzie on zaangażowany w sprawowanie nadzoru nad jakością dostarczanych treningów. Następnie, podczas etapu regularnej pracy zespołu, lider będzie odpowiedzialny za identyfikowanie potrzeb szkoleniowych pracowników, a także przewidywanie umiejętności, które mogą im być potrzebne w przyszłości (Delise et al., 2010, s. 54). Na jego barkach spoczywać będzie także odpowiedzialność za rozwój pracowników, zapoczątkowana ustaleniem ścieżki rozwoju kariery (Czubasiewicz & Grajewski, 2018, s. 73). Lider będzie mógł następnie zachęcać pracowników do udziału w projektach lub wydarzeniach, które odpowiadają zaplanowanej przez nich ścieżce rozwoju (Gach, 2019, s. 63).

Ostatnim elementem procesu zarządzania zasobami ludzkimi, który w dużym stopniu będzie obecny w obszarze zarządzania zespołem, jest wynagradzanie (Cassell et al., 2002, s. 676).

Bez względu na metody stosowane w skali całej organizacji, każdy zespół powinien mieć wewnętrzny mechanizm nagradzania funkcjonujący w jego obrębie (Aime et al., 2010, s. 60). Będzie on pomagał motywować i doceniać pracowników na bieżąco, a także kształtował poprawne postawy i zachowania, tworząc dynamiczne środowisko współpracy (Hertel et al., 2004, s. 7; Karna, 2017, s. 163). Lider będzie odpowiedzialny za ustalenie mechanizmu nagradzania, komunikowanie jasnych oczekiwań wobec członków zespołu oraz wdrożenie systemu (Ahammad, 2017, s. 417–418).

Wspomniane powyżej elementy, mimo znaczących różnic płynących z charakterystyki każdej organizacji i jej funkcjonowania, będą wpływały na zakres zarządzania zespołem. Należy pamiętać, iż w niektórych przypadkach efektywność dostarczenia poszczególnych elementów oraz ich rola w kształtowaniu mierników efektywności zarządzania zasobami ludzkimi będzie różna w zależności od stopnia centralizacji procesu. Również uprzednie przygotowanie menedżerów do dostarczenia elementów procesu może wpłynąć na ich jakość oraz rolę, jaką odgrywają w ogólnej efektywności zarządzania zespołem.

3.2.4 Teorie rozwoju zespołu

Podjmując dyskusję na temat elementów zarządzania zespołem nie można zignorować faktu, iż będą one różniły się w zależności od momentu rozpoczęcia współpracy z zespołem. Inne potrzeby będą charakteryzowały grupę ludzi, którzy dopiero zaczęli współpracę, inne zaś taką, która z sukcesem dostarczyła liczne projekty. Wspomniane zmiany zachodzące w grupie wraz z upływem czasu nazywane są rozwojem zespołu (Raes et al., 2015, s. 8) i zostały zobrazowane przez teorie i modele, z których wybrane zostały opisane w poniższej części rozprawy.

Najbardziej znanym i szeroko opisanym w literaturze modelem rozwoju zespołu jest przedstawiony w 1965 roku model B. W. Tuckmana, postrzegający zagadnienie jako sekwencyjne i składający się z czterech etapów rozwoju: formowania, konfliktu, normowania oraz działania (Hall, 2007, s. 423). Zespół przechodzi przez te etapy, aby osiągnąć efektywne funkcjonowanie. Każdy z nich charakteryzuje się pewnymi cechami wśród członków zespołu oraz ma wpływ na ich współpracę. Przytoczone cztery etapy zostały krótko scharakteryzowane poniżej.

Pierwszym etapem, który następuje w momencie pierwszej interakcji członków zespołu, jest faza formowania. Na tym etapie grupa dowiaduje się nad czym będzie pracować, ustala zasady współpracy, a także testuje granice akceptowalnych zachowań. Członkowie grupy poznają się

nawzajem, a także ustanawiają relację z liderem zespołu. Jest to czas uważnego doboru postaw i słów ze względu na obecność w nowym środowisku, zaś etap ten zostaje zamknięty w momencie pojawienia się kolejnej fazy rozwoju (Bonebright, 2010, s. 113–114). Etapem następującym po formowaniu jest etap konfliktu, charakteryzujący się wystąpieniem sporów między członkami zespołu, różnicą opinii oraz problemami interpersonalnymi. Podczas tego etapu zaczynają się formować pierwsze struktury współpracy, którym członkowie grupy podświadomie próbują się przeciwstawić, co prowadzi do emocjonalnej odpowiedzi na pozornie regularne procesy lub interakcje w zespole. Możliwe jest wystąpienie wrogości, zaś zachowania członków grupy nie są już ostrożne i skalkulowane (J. Hall, 2007, s. 423).

W momencie przejścia przez etap konfliktu, grupa przechodzi do fazy normowania, w której rozwija spójność i akceptację. Członkowie zespołu czują się wystarczająco bezpiecznie by wyrażać opinie wewnątrz grupy, a struktura pracy i role w zespole zostają ustalone. Członkowie grupy zaczynają odczuwać przynależność oraz poszukiwać najbardziej efektywnych form współpracy. Na pierwszy plan wysuwa się poszukiwanie harmonii raczej niż konfliktu (Bonebright, 2010, s. 114). Ostatnim etapem oryginalnego modelu Tuckmana jest działanie, do którego docelowo dążą wszystkie współpracujące grupy, gdyż to właśnie w jego obrębie osiągają one największą efektywność. Członkowie zespołu znają swoje role i mają dostateczne doświadczenie w ich wykonywaniu, aby wspólnie osiągnąć powierzone grupie cele. Przyjęta w zespole struktura nie tylko nie powstrzymuje zespołu od poprawnego funkcjonowania, ale je wspiera. Energia i wysiłek grupy skierowane są w kierunku dostarczenia zadań, nie zaś konfliktów interpersonalnych (Miller, 2003, s. 122).

Nieco ponad dekadę po opublikowaniu czteroetapowego modelu, Tuckman wraz z Jensenem zaproponowali jego aktualizację poprzez dodanie piątej fazy rozwoju zespołowego, którą jest zawieszenie (Rickards & Moger, 2000, s. 276). Dzięki temu zabiegowi, model ten obrazuje pełen cykl funkcjonowania grupy, począwszy od jej uformowania, aż do zawieszenia jej działań ze względu na dostarczenie projektu lub restrukturyzację.

Teoria Tuckmana mimo swojej niesłabnącej popularności posiada również krytyków, którzy podkreślają fakt, iż posiada ona również swoje słabości. W procesie jej tworzenia większość analiz oparta była na zespołach biorących udział w terapii, nie zaś osadzonych w środowisku organizacyjnym. Ponadto niektórzy autorzy zarzucają modelowi również, iż nie bierze on pod uwagę sytuacji, w której osiągnięcie pożądanej efektywności nigdy nie następuje, gdyż etap

konfliktu nigdy się nie kończy (Rickards & Moger, 2000, s. 277–278). Kolejna słabość może wynikać z samego założenia modelu sekwencyjnego, który wymusza postrzeganie rozwoju zespołu jako proces, w którym nie jest dopuszczalny powrót do poprzedniej fazy. Wątpliwości mogą dotyczyć również wpływu czynników zewnętrznych na funkcjonowanie zespołu i efektywność jego pracy, co jednak jest zarzutem, który może zostać przypisany każdemu modelowi próbującemu opisać w ogólny sposób pewną zależność, gdyż czynniki zewnętrzne nie mogą w każdej sytuacji zostać przewidziane oraz wzięte pod uwagę przy konstrukcji modelu (Morita & Burns, 2014, s. 42–43).

Kolejnym modelem rozwoju grupy wartym omówienia jest model przerywanej równowagi zaproponowany przez Connie Gersick. W przeciwieństwie do modelu Tuckmana, model ten nie opiera się na założeniu etapów, przez które przechodzi zespół, lecz na fazach równowagi zaburzonych występującymi zakłóceniami. Według tego modelu, zespół zaczyna swoją pracę w fazie równowagi, w której członkowie nie wystają poza ustalone ramy, osiągają względnie mały postęp w kierunku dostarczenia powierzonego zadania, a także skupiają się na gromadzeniu informacji o zadaniu i funkcjonowaniu grupy. Następnie faza równowagi zostaje zakłócona poprzez fazę przemiany, która jest czasem turbulencji i zmian zachodzących w zespole. Podczas jej trwania członkowie zmieniają nastawienie do pracy, kapitalizują na zebranych wcześniej informacjach i wiedzy oraz osiągają największy postęp w wykonywanej pracy. Pojawia się świadomość upływającego czasu i zbliżających się terminów, zaś niektóre zespoły przechodzą przez wewnętrzny konflikt, na którego końcu zostają ustalone zadania będące częścią szczegółowego planu. Po etapie przemiany następuje faza druga, która ponownie charakteryzuje się równowagą podobnie jak w przypadku początku współpracy. Dodatkowo jednak w fazie drugiej zespół pracuje znacznie efektywniej, o ile udało mu się w dobry sposób wykorzystać fazę przemiany (Gersick, 1988, s. 9-41).

Rozpoznano pięć podstawowych wskaźników świadczących o tym, iż zespół wszedł w fazę przemiany, która w tak znaczący sposób wpływa na dostarczenie powierzonego projektu. Po pierwsze, grupa decyduje się porzucić lub zmienić pierwotne ustalenia zawarte w fazie pierwszej. Ponadto, członkowie grupy wyrażają świadomość mijającego czasu lub zaniepokojenie trudnością terminowego dostarczenia projektu. Co ciekawe, faza przejścia we wszystkich badanych zespołach wystąpiła w środku czasu trwania projektu. Była ona też momentem powiązania zadania z

kontekstem organizacyjnym, a także skutkowało ustaleniem nowych elementów projektu czy modyfikacją pierwotnego planu (J. Hall, 2007, s. 423).

Kolejnym z modeli przytoczonych w literaturze oraz wykorzystywanym w operacjonalizacji rozwoju grupy jest zintegrowany model rozwoju zespołu zaproponowany przez Susan Wheelan. Podobnie jak model Tuckmana, składa się on z czterech faz, przez które przechodzą zespoły. Pierwsza faza została nazwana zależnością i włączeniem, ponieważ członkowie grupy wykazują dużą zależność od lidera zespołu oraz oczekują od niego nadania kierunku działaniom grupy. Mają oni również obawy o włączenie do grupy, poszukują poczucia bezpieczeństwa, a produktywność zespołu zwykle jest na niskim poziomie. Druga faza rozwoju, nazwana fazą współzależności i walki, zawiera elementy konfliktu wewnątrz zespołu, poprzez który tworzą się normy i zasady funkcjonowania, a członkowie nabierają odwagi wyrażania swojej opinii (Wheelan, 2009, s. 249).

Faza zaufania i struktury, która następuje po konflikcie, nadal zawiera element negocjacji ról i wykorzystywanych procedur, jednak odbywa się ona w dużo bardziej dojrzały sposób, ponieważ członkowie znają siebie nawzajem oraz mają większe zrozumienie funkcjonowania grupy. Zespół osiąga konsensus pod względem szczegółów dostarczanego projektu, co skutkuje wzrostem produktywności. Osoby będące częścią zespołu dbają również o utrzymanie pozytywnych wzajemnych relacji, mając na uwadze dostarczenie powierzonych zadań jako centralny punkt współpracy. W ostatniej fazie rozwoju zespołu, nazwanej fazą pracy, członkowie zespołu dobrze znają swoje role, potrafią w efektywny sposób dzielić się informacjami, a tym samym osiągają największą efektywność (Raes et al., 2015, s. 8–9).

Pomimo różnic w przytoczonych powyżej modelach, takich jak obecność etapów rozwoju, ich liczba lub elementy, można zaobserwować szereg podobieństw między modelami. Wszystkie trzy modele posiadają pierwszą fazę, w której członkowie zespołu poznają się, zachowują ostrożność oraz opierają się w dużej mierze na kierunku nadawanym przez lidera. Każdy z przytoczonych modeli zawiera również fazę konfliktu lub turbulencji, w której występują różnice opinii oraz kształtują się zasady przyszłej współpracy. Ostatecznie, przytoczone modele charakteryzują się również występowaniem ostatniej fazy rozwoju, w której pracownicy realizują ustalone role, skupiają się na wykonaniu powierzonego zadania, a zespół osiąga największą efektywność. W każdym z tych etapów, bez względu na przyjęty model rozwoju grupy, jej lider

będzie odgrywał znaczącą rolę w dostarczaniu elementów zarządzania zespołem w sposób, który pozwoli mu przejść do ostatniego etapu, w którym osiąga on maksymalną efektywność.

IV. Metodologia badań własnych

4.1. Przedmiot i cel badań

Przedmiotem badań poniższej rozprawy doktorskiej jest problematyka zarządzania zespołem w wybranej globalnej organizacji trzeciego sektora. Zagadnienie to zostało wybrane ze względu na wysoką kompleksowość oraz specyfikę zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach trzeciego sektora, a także wciąż obecną w tym zagadnieniu lukę badawczą.

Wiele organizacji funkcjonuje opierając swoją strukturę na pracy zespołów, które zajmują się dostarczaniem poszczególnych elementów stałych procesów lub realizacją terminowych projektów. Organizacje non-profit nie są w tym wyjątkiem, jednak w ich przypadku możliwa jest również znaczna obecność wolontariuszy lub pracowników wykonujących pracę w niepełnym wymiarze godzin wśród ich zasobów ludzkich. Bez względu na rolę zespołu, osoby będące jego częścią otrzymują pewien zestaw aktywności lub postaw ze strony lidera zespołu lub pozostałych jego członków. Jeśli weźmiemy pod uwagę charakterystykę motywowania pracowników, dostępność świadczeń pracowniczych i kulturę obecną w organizacjach trzeciego sektora, zestaw elementów zarządzania zespołem zyskuje jeszcze większą wagę. Z wyżej wymienionych względów zostały one zawarte jako główna część składowa przedmiotu badań.

Elementy zarządzania zespołem są istotną częścią zarządzania zasobami ludzkimi, szczególnie w organizacjach trzeciego sektora, jednak często traktowane są jako zbiór aktywności dostarczanych od momentu, gdy zatrudniony zaczyna pracę na dedykowanym stanowisku. Podejście to pomija okres wdrożenia, który czasem trwa nawet kilka miesięcy i w znaczący sposób kształtuje całe doświadczenie w organizacji. Również sposób, w jaki prowadzona jest rekrutacja, może mieć wpływ na opinię pracownika o organizacji oraz potencjalne przypuszczenia i postrzeganie pracy. Z tego powodu elementy rekrutacji oraz wdrożenia do organizacji również zostały zawarte w określonym przedmiocie badań.

Wybrana do badań organizacja została omówiona w dedykowanym jej rozdziale, wartym zauważenia jest jednak fakt, iż przedmiot badań obejmuje jej globalny zasięg. Umieszczenie elementu globalnego zasięgu jest istotne, gdyż pozwala poddać analizie nie tylko same elementy zarządzania zespołem czy wdrożenia do organizacji, ale również rolę, którą odgrywają w nich czynniki demograficzne. Globalny zasięg organizacji pozwoli na analizę różnic w zarządzaniu

zespołem pomiędzy poszczególnymi regionami geograficznymi, na które podzielona jest organizacja.

Cel badań określono jako stworzenie koncepcji modelu zarządzania zespołem globalnej organizacji trzeciego sektora. Aby osiągnąć cel badań, konieczne jest wpięrw zidentyfikowanie elementów zarządzania zespołem, które istnieją w badanej organizacji. Następnie, po ich identyfikacji i analizie, możliwe będzie zbadanie tego jak ze sobą współdziałają oraz jaka jest ich rola w kształtowaniu wybranych mierników efektywności zarządzania zasobami ludzkimi, takich jak skuteczność, satysfakcja z pracy oraz retencja. Na podstawie tejże analizy zostanie stworzona koncepcja modelu zarządzania zespołem, a także przygotowane zostaną sugestie dotyczące wykorzystania poszczególnych jego elementów w praktyce.

Ponieważ każda organizacja charakteryzuje się specyficznym systemem zarządzania zespołami oraz różnorodnością elementów, które się na niego składają, przed przystąpieniem do badań właściwych została przeprowadzona analiza obecnych w badanej organizacji elementów zarządzania zespołem, rekrutacji i wdrożenia do organizacji. Jest to element konieczny do przeprowadzenia dalszej analizy i możliwości osiągnięcia celu badawczego. Pozwoli on na wyciągnięcie wniosków płynących z ich badań empirycznych, które ostatecznie prowadzić będą do skonstruowania wspomnianego wcześniej modelu.

Po wyróżnieniu elementów zarządzania zespołem, rekrutacji i wdrożenia, składających się na unikatowy sposób funkcjonowania i zarządzania zasobami ludzkimi badanej organizacji, nastąpi analiza roli odgrywanej przez każdy z tych elementów w kształtowaniu wybranych mierników efektywności zarządzania zasobami ludzkimi. Na potrzeby poniższych badań wyszczególniono trzy podstawowe mierniki efektywności zarządzania zasobami ludzkimi: skuteczność, satysfakcję oraz retencję. Skuteczność rozumiana jest jako zdolność do osiągania wyznaczonych pracownikom lub wolontariuszom celów. Satysfakcja porusza obszar zadowolenia z dotychczasowego członkostwa w organizacji, zaś retencja definiowana jest w przypadku poniższych badań jako umiejętność organizacji do zatrzymania pracowników i wolontariuszy po skończeniu obecnego doświadczenia zespołowego (Skowron-Mielnik & Bor, 2015, s. 45). Wybrane mierniki nie tylko są niezwykle istotne dla poprawnego funkcjonowania całej organizacji, ale są również obszarami objętymi szczególną uwagą ze strony kierownictwa organizacji. Skuteczność pracowników i wolontariuszy bezpośrednio wpływa na osiągnięcie misji organizacji, a także pośrednio wpływa na całokształt jej funkcjonowania, włączając realizację

strategii czy osiągnięcie wystarczającego finansowania. Satysfakcja z pracy jest kolejnym ważnym miernikiem związanym z charakterystyką pracy w organizacjach pozarządowych. Jej poziom daje informacje o postrzeganiu działalności w organizacji, zadowoleniu z obecnego jej stanu oraz może sygnalizować potencjalne wyzwania lub konieczność zmian. W organizacjach non-profit, gdzie pracownicy godzą się zwykle na niższe zarobki czy ograniczone świadczenia pracownicze na rzecz wysokiej satysfakcji z pracy, brak spełnienia tego warunku powoduje rezygnacje oraz niską skuteczność. Ostatni wyróżniony miernik, czyli retencja pracowników i wolontariuszy, jest istotny głównie ze względu na fakt, iż organizacje non-profit nie mogą pozwolić sobie na ciągłe zapełnianie luk personelu, a wysoka rotacja pracowników negatywnie wpływa na zarządzanie wiedzą. Również liczba osób ubiegających się o otwarte pozycje jest zwykle niższa, co przekłada się na jeszcze większe znaczenie zatrzymania personelu w organizacji.

Po wdrożeniu opisanych powyżej etapów badań, które powiązane są bezpośrednio z celem i przedmiotem badań, możliwa będzie realizacja ostatniej ich części, która skupia się na wykorzystaniu uzyskanych wyników do stworzenia koncepcji modelu zarządzania zespołem globalnej organizacji trzeciego sektora.

4.2. Strategia badawcza

Zgodnie z podstawami teoretycznymi poruszonymi na początku rozdziału, obrana strategia badawcza powinna być zgodna z określonym uprzednio przedmiotem i celem badań. Należy również pochylić się nad problemem doboru strategii badawczej w kontekście dziedziny nauki, do której należą planowane badania (Mackenzie & Sally, 2006, s. 199). W przypadku badań na potrzeby poniższej rozprawy doktorskiej, główną strategią badawczą wybrano jako strategię mieszaną, czyli badania ilościowe uzupełnione następnie badaniami jakościowymi (Lisiński, 2013, s. 167; Olsen, 2004, s. 103).

Przytoczony wcześniej cel badań został określony jako stworzenie koncepcji modelu zarządzania zespołem globalnej organizacji trzeciego sektora. Aby jednak móc przeprowadzić analizę efektywności poszczególnych elementów zarządzania zespołem, konieczna jest wpieryw ich identyfikacja. Ze względu na fakt, iż nie istnieje obecnie jeden uniwersalny model zarządzania zespołem, każda organizacja zmuszona jest do zaprojektowania własnego systemu, który najlepiej odpowiada charakterystyce jej funkcjonowania. Pierwszym krokiem będą zatem badania jakościowe w postaci analizy dokumentów wewnętrznych organizacji, w celu dokładnego

sprecyzowania elementów zarządzania zespołem stosowanych w wybranej do badań globalnej organizacji trzeciego sektora.

Każda organizacja posiada pewne dokumenty określające ramy jej funkcjonowania, zawierające zestaw oferowanych produktów lub usług, a także wszelkie procedury dotyczące jej zasobów ludzkich. Szczególnie organizacje globalne, działające na dużą skalę oraz posiadające bardzo rozległe geograficznie oraz duże pod względem liczebności zasoby pracowników i wolontariuszy, powinny zadbać o odpowiednią unifikację procesów zarządzania zasobami ludzkimi. Analiza materiałów zawierających informacje dotyczące procesu rekrutacji, elementów wdrożenia oraz systemu zarządzania zespołami stosowanego w wybranej do badań organizacji pozwoli położyć podwaliny do kolejnej części badań, którą będzie wdrożenie strategii ilościowej oraz jakościowej (Wójcik, 2013, s. 17).

Po przeprowadzeniu analizy jakościowej dokumentów wewnętrznych i zgłębieniu tematyki elementów zarządzania zespołem badanej organizacji, możliwe będzie przejście do kolejnego etapu, którym jest przeprowadzenie badań ilościowych. Badania te pozwolą na analizę funkcjonowania systemu zarządzania zespołem w organizacji oraz jego rolę w kształtowaniu wybranych mierników efektywności zarządzania zasobami ludzkimi. Strategia ilościowa w tym przypadku będzie najbardziej odpowiednia, gdyż pozwoli na stwierdzenie powiązań między elementami badania poprzez obserwację danych liczbowych, a także pozwoli na wyróżnienie prawidłowości występujących w badanym zjawisku. Pozwoli ona również w pełni wykorzystać globalny zasięg organizacji poprzez badania na bardzo liczebnej i niezwykle różnorodnej próbie badawczej (Payne & Payne, 2004, s. 181–183).

Kolejnym etapem badań będzie przeprowadzenie badań jakościowych, w celu pogłębienia wyników uzyskanych po badaniach ilościowych. Pomimo iż badania jakościowe mogą być pozornie mniej popularne w dziedzinie zarządzania (Czakon, 2009a, s. 13–17) (Ćwiklicki, 2010, s. 245), w przypadku badań na potrzeby poniższej rozprawy doktorskiej, które skupiają się na zjawiskach społecznych, same badania ilościowe mogłyby nie dać wystarczającej perspektywy na badane zagadnienie, jak również mogłyby pominąć istotny czynnik społeczny obecny w obszarze badań (Czakon, 2006, s. 9-13). Ponadto badania ilościowe, ze względu na potrzebę przedstawienia zależności w postaci danych liczbowych, zwykle posługują się pytaniami zamkniętymi, tym samym ograniczając możliwość respondentów do przekazania odpowiedzi w sposób uwzględniający całokształt zjawiska. Zastosowanie badań jakościowych pozwoli na potwierdzenie

przypuszczeń płynących z badań ilościowych oraz ewentualne wypełnienie luk powstałych w tych badaniach (Czakon, 2009b, s. 13–17).

Strategia badań empirycznych określona została zatem jako strategia mieszana, ze strategią ilościową uzupełnioną badaniami jakościowymi. Podstawy do badań zostaną natomiast zbudowane na podstawie badań wykorzystujących materiały wewnętrzne udostępnione przez badaną organizację (H. Dźwigoł, 2015, s. 101–103). Przyjęcie strategii mieszanej pozwoli nie tylko zmniejszyć błąd, ale także zawrzeć w badaniu zarówno aspekt systemowy, jak i społeczny, co ostatecznie ma za zadanie doprowadzić do osiągnięcia jak najwyższej jakości badań i tym samym stworzenia wysokiej jakości koncepcji modelu zarządzania zasobami ludzkimi, możliwego do zastosowania w praktyce w organizacjach trzeciego sektora (Zimniewicz, 2005, s. 8; Malewski, 2012, s. 32).

4.3. Problemy badawcze

Kolejnym krokiem po określeniu strategii badawczej jest podjęcie próby sformułowania problemów badawczych. Powinny one nawiązywać bezpośrednio do przedmiotu i celu badań, by nadać kierunek dalszym etapom badania, a ostatecznie doprowadzić do osiągnięcia celu badawczego (Stachak, 2013, s. 71–88). Również stopień szczegółowości problemów powinien zostać dobrany na podstawie obecnej współczesnej wiedzy w tym zakresie oraz strategii badawczej opartej na badaniach ilościowych pogłębionych badaniami jakościowymi (Sławińska & Witczak, 2012, s. 73–74). Problemy badawcze podzielono na problem główny oraz problemy szczegółowe i przedstawiono poniżej.

Problem główny:

Czym charakteryzuje się zarządzanie zespołem w globalnej organizacji trzeciego sektora?

Problemy szczegółowe:

1. Jakie elementy zarządzania zespołem wykorzystywane są w globalnej organizacji trzeciego sektora?

2.a Czy i jaka zależność istnieje pomiędzy wykorzystywanymi w badanej organizacji elementami zarządzania zespołem a osiąganiem przez pracowników i wolontariuszy wyznaczonych celów?

2.b Czy i jaka zależność istnieje pomiędzy wykorzystywanymi w badanej organizacji elementami zarządzania zespołem a retencją pracowników i wolontariuszy?

2.c Czy i jaka zależność istnieje pomiędzy wykorzystywanymi w badanej organizacji elementami zarządzania zespołem a satysfakcją z pracy pracowników i wolontariuszy?

3.a Czy i jaka zależność istnieje pomiędzy wdrożeniem do organizacji a osiągnięciem przez pracowników i wolontariuszy wyznaczonych celów?

3.b Czy i jaka zależność istnieje pomiędzy wdrożeniem do organizacji a retencją pracowników i wolontariuszy?

3.c Czy i jaka zależność istnieje pomiędzy wdrożeniem do organizacji a satysfakcją z pracy pracowników i wolontariuszy?

4.a Czy i jaka zależność istnieje pomiędzy czynnikami demograficznymi a efektywnością wykorzystywanych elementów zarządzania zespołem?

4.b Czy i jaka zależność istnieje pomiędzy czynnikami demograficznymi a efektywnością wdrożenia do organizacji?

Można zaobserwować, iż problem główny dotyczy zarządzania zespołem w organizacji trzeciego sektora i jest bezpośrednio powiązany z przedmiotem badań. Skonstruowany jest on w sposób podsumowujący całość zagadnienia, zaś poszczególne jego elementy poruszone są jako składowe problemów szczegółowych (Nowak, 1985, s. 30).

Problemy szczegółowe związane są z tym samym zagadnieniem co problem główny, jednak dzielą je na mniejsze elementy, co z kolei ułatwi projektowanie kolejnych etapów badania, takich jak na przykład określenie hipotez badawczych. Opisane problemy badawcze charakteryzują się znaczną złożonością, dlatego zostały podzielone na cztery kategorie, co zostało odzwierciedlone w ich numeracji. Pierwszy problem szczegółowy (1.) odnosi się do wyszczególnienia elementów zarządzania zespołem obecnych w badanej organizacji, by móc następnie poddać je analizie. Odpowiadała będzie mu wspomniana wcześniej analiza dokumentów wewnętrznych organizacji. Kolejna grupa problemów badawczych (2.a, 2.b, 2.c) dotyczy zależności pomiędzy elementami zarządzania zespołem a wybranymi miernikami efektywności zarządzania zasobami ludzkimi. Problemy badawcze z tej grupy dedykowane są analizie jedynie tych elementów zarządzania zespołem, które dostarczane są w regularnej pracy zespołów niebędącej częścią wdrożenia do organizacji. Problemy badawcze kolejnej grupy (3.a, 3.b, 3.c) również zajmują się miernikami efektywności zarządzania zasobami ludzkimi, lecz tym razem rozpatrywana jest ich zależność od elementów rekrutacji i wdrożenia do organizacji. Ostatnia wyróżniona grupa problemów badawczych (4.a, 4.b) dedykowana jest roli czynników

demograficznych w efektywności zarówno elementów zarządzania zespołem, jak i rekrutacji i wdrożenia do organizacji. Problemy szczegółowe zostały zaprojektowane w taki sposób, by zapewnić ich związek nie tylko z problemem głównym, lecz także celem badań. Znalezienie odpowiedzi na każdy z problemów szczegółowych powinno skutkować również znalezieniem odpowiedzi na problem główny i możliwością spełnienia celu badań (Jeszka, 2013, s. 31–36).

Analizując strukturę problemów badawczych poniższej rozprawy doktorskiej można zaobserwować, iż pierwszy problem szczegółowy (1.) jest opisowy, gdyż dotyczy charakterystyki istniejących elementów zarządzania zespołem. Pozostałe problemy szczegółowe (2.a - 4.b) są zaś problemami przyczynowo-skutkowymi, ponieważ dotyczą zależności między poszczególnymi elementami a miernikami efektywności zarządzania zasobami ludzkimi.

Można powyższe pytania poddać również analizie na podstawie podziału na pytania otwarte oraz zamknięte, a także pytania rozstrzygające i dopełnienia (Nowak, 1985, s. 31). Zgodnie z tym podziałem, problem główny oraz pierwszy problem szczegółowy (1.) są pytaniami dopełnienia, zaś wszystkie pozostałe problemy badawcze mają w sobie zarówno część rozstrzygającą, jak i dopełnienia. Zakładają one bowiem możliwość braku występowania zależności, stąd część rozstrzygająca, która poprzedza z kolei część dopełniającą, skupiającą się na sposobie i sile oddziaływania między elementami. Problem główny oraz pierwszy problem szczegółowy (1.) są również pytaniami otwartymi, gdyż nie można na ich podstawie przewidzieć możliwych odpowiedzi. Pozostałe problemy, mimo sposobu sformułowania, są pytaniami zamkniętymi, gdyż dopuszczają trzy możliwe odpowiedzi: brak zależności między omawianymi elementami a miernikiem, pozytywna zależność między elementami a miernikiem, to znaczy dostarczenie elementu powoduje wzrost wartości miernika oraz negatywna zależność między elementami a miernikiem, to znaczy dostarczenie elementu powoduje spadek wartości miernika.

Omówione powyżej problemy badawcze zostały dobrane w taki sposób, by znalezienie odpowiedzi na nie budowało fundament koncepcji modelu systemu zarządzania zespołem organizacji trzeciego sektora. Pozwalają one na wyodrębnienie najbardziej znaczących elementów z punktu widzenia roli w kształtowaniu poszczególnych mierników efektywności zarządzania zasobami ludzkimi, a także pomagają określić ewentualne sugestie dotyczące wdrożenia na podstawie roli czynników demograficznych.

4.4. Hipotezy badawcze

Obszar zarządzania jest takim, w którym stworzenie teorii dającej podstawy do generalizacji i przeniesienia na całą populację jest zadaniem niezwykle trudnym (McKenzie et al., 1997, s. 222–223). Wszelkie interpretacje i modele są również nieprzerwanie poddawane weryfikacji, dyskusji, a nierzadko też podważane. Ten brak łatwości w formułowaniu uogólnień podnosi do dyskusji również temat stawiania hipotez w badaniach z dziedziny zarządzania. W przypadku poniższej rozprawy, autorka podjęła decyzję o postawieniu hipotez, które następnie zostały zweryfikowane poprzez badania ilościowe, pamiętając jednak o fakcie, iż wnioski wysnute na podstawie badań nie mogą być przeniesione na całą populację z taką mocą predykcyjną, z jaką mogłoby to wydarzyć się w przypadku nauk ścisłych (Zimniewicz, 2005, s. 15).

Hipotezy badawcze zostały skonstruowane w sposób odpowiadający konstrukcji problemów badawczych oraz w zgodzie z przedmiotem i celem badań. Zostały one ułożone w logicznie powiązane grupy, co odpowiada również ich numeracji. Treść hipotez oraz ich podział został przedstawiony poniżej.

Grupa I – Rola elementów zarządzania zespołem

H1a: *Dostarczanie elementów zarządzania zespołem zwiększa osiągnięcie celów przez pracowników i wolontariuszy.*

H1b: *Dostarczanie elementów zarządzania zespołem zwiększa satysfakcję z pracy pracowników i wolontariuszy.*

H1c: *Dostarczanie elementów zarządzania zespołem zwiększa retencję pracowników i wolontariuszy.*

Grupa II – Rola rekrutacji i wdrożenia

H2a: *Odpowiednia rekrutacja i wdrożenie do organizacji zwiększają osiągnięcie celów przez pracowników i wolontariuszy.*

H2b: *Odpowiednia rekrutacja i wdrożenie do organizacji zwiększają satysfakcję z pracy pracowników i wolontariuszy.*

H2c: *Odpowiednia rekrutacja i wdrożenie do organizacji zwiększają retencję pracowników i wolontariuszy.*

Grupa III – Rola czynników demograficznych

H3a: *Istnieje zależność pomiędzy efektywnością elementów zarządzania zespołem a czynnikami demograficznymi.*

H3b: *Istnieje zależność pomiędzy efektywnością rekrutacji i wdrożenia do organizacji a czynnikami demograficznymi.*

Pierwsza grupa hipotez badawczych skupia się na roli elementów zarządzania zespołem, które dostarczane są po etapie rekrutacji i wdrożenia, przez cały okres trwania pracy zespołowej. Poszczególne hipotezy rozpatrują osobno rolę tychże elementów w zwiększeniu każdego z mierników efektywności zarządzania zasobami ludzkimi. Druga grupa hipotez dedykowana jest roli rekrutacji i wdrożenia, zaś poszczególne hipotezy podobnie jak w przypadku grupy pierwszej rozpatrują ją w kontekście każdego z wspomnianych mierników. Trzecia grupa skupia się na roli czynników demograficznych w efektywności zarówno rekrutacji i wdrożenia, jak i elementów zarządzania zespołem.

Przedstawiona powyżej struktura hipotez badawczych została wybrana ze względu na fakt, iż najlepiej odpowiada określonemu wcześniej celowi badań oraz problemami badawczymi. Próba weryfikacji tak postawionych hipotez pozwoli uzyskać odpowiedzi pomocne w stworzeniu koncepcji modelu zarządzania zespołem globalnej organizacji trzeciego sektora. Elementy rekrutacji i wdrożenia oraz zarządzania zespołem zostały zawarte w osobnych grupach hipotez, co zezwala na ewentualność, że tylko jedna z nich okaże się potwierdzona. Również wybrane do badań mierniki efektywności zarządzania zasobami ludzkimi zostały zawarte w dedykowanych hipotezach, co pozwala na rozpatrywanie ich oddzielnie. Rola czynników demograficznych została przedstawiona z podziałem na typy rozpatrywanych elementów, co jest zgodne z podziałem zastosowanym dla innych elementów.

Można zaobserwować, iż spośród wszystkich proponowanych hipotez obecne są dwa główne ich rodzaje. Pierwszy rodzaj, do którego należą wszystkie hipotezy grup I i II, to hipotezy przyczynowe, ukazujące w jaki sposób jeden z badanych elementów wpływa na inne. Drugi rodzaj, do którego należą hipotezy grupy III, to hipotezy korelacyjne, zwracające uwagę na występowanie zależności między badanymi elementami.

4.5. Metody badawcze

Ze względu na charakter badań na potrzeby poniższej rozprawy doktorskiej, zdecydowano się na wykorzystanie wielorakich metod badawczych (Kawalec, 2014, s. 4–5; Dźwigoł, 2013, s. 86). Pierwszą wybraną do badań metodą zostało studium przypadku wybranej globalnej organizacji trzeciego sektora (Matejun, 2011b, s. 203–213). Na potrzeby poniższej rozprawy

doktorskiej i ze względu na przytoczony wcześniej przedmiot i cel badań, metoda studium przypadku będzie skupiała się nie na funkcjonowaniu całej organizacji w świetle wszystkich jej procesów, lecz zajmie się jej wycinkiem w postaci procesów zarządzania zespołem, rekrutacji i wdrożenia do organizacji (Sławińska & Witczak, 2012, s. 125–128). W przypadku stosowania tej metody, możliwe jest również stosowanie wybranej w omawianym przypadku strategii mieszanej, to znaczy połączenia strategii ilościowej oraz jakościowej (Sułkowski, 2012, s. 309).

Badana organizacja została wybrana celowo, na podstawie kilku określonych kryteriów. Pierwszym kryterium była przynależność organizacji do trzeciego sektora, to znaczy niezależność od administracji publicznej oraz działalność nie dla zysku. Kolejnym kryterium był globalny zasięg organizacji, nie tylko w zakresie świadczonych usług, ale głównie w kontekście posiadanych zasobów ludzkich. W tym przypadku globalny zasięg jest rozumiany jako obecność na wszystkich zamieszkałych kontynentach świata. Jednym z kryteriów istotnych do przeprowadzenia badań była również obecność ujednoczonego, chociaż w pewnej części, systemu zarządzania zespołem, a także rekrutacji i wdrożenia do organizacji. Ostatnim wyróżnionym kryterium były cele oparte o wybrane mierniki efektywności zarządzania zasobami ludzkimi oraz możliwość uzyskania jednolitych informacji o kształtowaniu się tychże mierników w oddziałach organizacji.

Kolejną wybraną metodą badawczą jest wspomniana wcześniej analiza dokumentów wewnętrznych organizacji, która zezwala na wstępne rozpoznanie systemu zarządzania zespołem funkcjonującego w badanej organizacji oraz jego elementów składowych (Matejun, 2011a, s. 97). W tym przypadku dokumenty przydatne do analizy mogą stanowić materiały takie jak na przykład statut i regulamin organizacji. Mogą to być również dokumenty dotyczące strategii organizacji w obszarze zasobów ludzkich, stworzone i wykorzystywane przez kierownictwo organizacji. Innymi przydatnymi do analizy dokumentami mogą być materiały szkoleniowe przekazywane różnorodnym strukturom organizacji jako wytyczne do wdrożenia systemu zarządzania zasobami ludzkimi.

Organizacje z reguły posiadają stworzony przez siebie system zbierania danych o pracownikach i wolontariuszach, aby móc w ten sposób oceniać efektywność wdrażanych strategii zarządzania zasobami ludzkimi, a także ich stan w różnych okresach czasu. Systemy te mogą być zdecentralizowane, to znaczy oryginalne dla każdej jednostki organizacji na terenie kraju czy miasta lub scentralizowane, czyli ujednoczone dla całej organizacji i wszystkich jej jednostek. W zależności od stopnia centralizacji systemu zarządzania zespołem, dane mogą być zbierane i

analizowane w różny sposób dla różnych jednostek organizacji, bądź w ten sam sposób dla całej organizacji. System controllingu personalnego jest ostatnim elementem przydatnym do analizy w celu poznania i zrozumienia elementów zarządzania zespołem funkcjonujących w badanej organizacji.

Metodą wybraną do przeprowadzenia badań ilościowych jest metoda sondażu diagnostycznego. Jest ona szeroko stosowana w badaniach naukowych i funkcjonuje jako jedna z najpopularniejszych metod badań ilościowych (Sułkowski, 2012, s. 306). Jej wykorzystanie w badaniach na potrzeby poniższej rozprawy doktorskiej jest uzasadnione ze względu na możliwość zgromadzenia dużej liczby odpowiedzi, analizy zbiorów danych zebranych w różnych okresach czasu, a także uzyskania odpowiedzi możliwych do przedstawienia w postaci liczbowej (Babbie, 2005, s. 268). Pozwoli ona na zebranie informacji dotyczących prawidłowości obecnych w populacji na podstawie analizy danych uzyskanych z próby badawczej. Metoda ta będzie miała też największe zastosowanie w omawianym przypadku, gdyż nie tylko pomoże w optymalny sposób opisać cechy społeczne badanej populacji, ale również w najlepszy sposób ukaze powiązania statystyczne między wybranymi do badań elementami i miernikami (Nowak, 1985, s. 47).

Powyżej opisane metody badawcze zostały dobrane w oparciu o postawione problemy badawcze i zgodnie z rekomendacjami płynącymi z samej literatury, lecz również względami praktycznymi, takimi jak koszt, dostępność informacji, czas trwania badań czy oczekiwana ich dokładność (Nowak, 1985, s. 50). Na podstawie rozpatrzenia wszystkich tych kryteriów, opisane powyżej metody zostały uznane jako optymalne do przeprowadzenia badań empirycznych na potrzeby poniższej rozprawy doktorskiej.

4.6. Techniki badawcze

Podobnie jak w przypadku omówionych wcześniej elementów metodologii badań, wybrane techniki badawcze muszą pozostać w zgodzie ze strategią oraz metodami badawczymi. Pierwszą wykorzystaną techniką będzie zatem omówiona wcześniej analiza dokumentów, mająca na celu zaznajomienie się z systemem zarządzania zespołem badanej organizacji oraz przygotowanie do przeprowadzenia badań ilościowych będących kolejnym krokiem postępowania badawczego.

Ze względu na specyficzny przedmiot badań sama analiza dokumentów mogłaby okazać się niewystarczająca do opracowania i analizy badań ilościowych. Część systemu zarządzania zespołem stosowanego w organizacji może bowiem być oparta na zwyczajach i procesach

przekazywanych ustnie, bądź tak głęboko zakorzenionych w kulturze organizacyjnej, że zapoznanie się z dokumentami nie będzie wystarczające do zrozumienia jego istoty. W takich przypadkach badacz musi zadbać o wdrożenie dodatkowego kroku wstępnego, który może być zwany również pewnego rodzaju zwiadem badawczym (Nowak, 1985, s. 59). Może on składać się z obserwacji badanych procesów w terenie, testowania metod, które badacz planuje wykorzystać lub przeprowadzenia badań pilotażowych. W przypadku organizacji wybranej do badań, taki wstępny krok w przygotowaniu do badań właściwych byłby wskazany, ze względu na unikatowość kultury organizacyjnej i procesów w niej występujących. Aby mieć zatem wystarczające podstawy do przeprowadzenia badań właściwych oraz przystąpienia do analizy zebranych danych, autorka rozprawy spędziła rok w ścisłej współpracy z globalnym zarządem badanej organizacji pełniąc rolę w oddziale globalnym obejmującą zarządzanie strategiczne organizacji.

Kolejnym etapem badań następującym po dogłębnej analizie dokumentów wewnętrznych jest przeprowadzenie badań ilościowych. Ponieważ jako metodę badawczą w tym przypadku wybrano sondaż diagnostyczny, technika zastosowana do wykonania badań musi pozostać z nim w zgodzie. Na podstawie charakterystyki populacji oraz informacji niezbędnych do uzyskania w wyniku przeprowadzenia badań, jako technikę badawczą na potrzeby poniższej rozprawy doktorskiej wybrano wywiad ankietowy.

Badania sondażowe z wykorzystaniem wywiadu ankietowego skupiają się głównie na zdobyciu i analizie informacji i procesów niejawnych, często zachodzących jedynie w świadomości osób badanych, które mają na celu wytłumaczyć lub znaleźć powiązania między nimi a sytuacjami zachodzącymi w rzeczywistości, będącymi często następstwem procesów myślowych badanej populacji (Matejun, 2016, s. 231–350). Technika wywiadu ankietowego może nie wydawać się typowo charakterystyczną dla badań ekonomicznych, lecz kojarzyć się bardziej z badaniami związanymi z dziedziną socjologii lub psychologii. W przypadku poruszanego w niniejszej rozprawie doktorskiej zagadnienia jest to jednak technika niezwykle przydatna, gdyż pozwala ona odnieść elementy rekrutacji, wdrożenia oraz zarządzania zespołem stosowane w badanej organizacji do osiągnięcia celów, satysfakcji oraz retencji pracowników i wolontariuszy, a tym samym również ukazać zależności między nimi (Apanowicz, 2000, s. 104–106).

Wykorzystanie wywiadu ankietowego w przypadku omawianych badań jest uzasadnione z kilku powodów. Po pierwsze, w wybranej technice badawczej podczas gromadzenia odpowiedzi nie jest konieczna obecność oraz aktywny udział ankietera. Umożliwia to nie tylko zgromadzenie

większej liczby odpowiedzi, ale również eliminuje inne bariery, takie jak dystans geograficzny czy znaczące różnice stref czasowych ankietera oraz respondentów. Dotarcie do dużej grupy odbiorców zajmuje stosunkowo krótki czas i jest możliwe do przeprowadzenia w całości zdalnie (Szyjewski & Szyjewski, 2017, s. 123). Kolejnym aspektem przemawiającym za wyborem techniki wywiadu ankietowego jest fakt, iż umożliwia on unifikację, zarówno pod względem pytań, na które odpowiadają respondenci, jak i kategoryzacji uzyskanych odpowiedzi. Każdy respondent z badanej części populacji otrzymuje zaprojektowany zestaw pytań, który nie ulega zmianie podczas wypełniania odpowiedzi, tak jak dzieje się to w przypadku innych typów wywiadu (Żelazo, 2013, s. 226). Nie oznacza to jednak braku możliwości stosowania różnych pytań dla różnych grup wewnątrz próby badawczej, co jest możliwe poprzez stosowanie formularza z pytaniami warunkowymi. Wpływa to jedynie na standaryzację kwestionariusza podczas całego okresu trwania badań. Element ten istotnie wpływa na analizę uzyskanych wyników badań oraz osiągnięcie zamierzonego celu badań, gdyż pozwala gromadzić dane w sposób umożliwiający ich porównanie (Skarbek, 2013, s. 62).

Wywiad ankietowy, jak każda stosowana technika badawcza, posiada pewne aspekty, które mogą okazać się wyzwaniem na drodze postępowania badawczego oraz takie, o których musi pamiętać badacz podczas planowania techniki badawczej i jej wdrożenia. Pierwszym z nich jest pełne zrozumienie środowiska społecznego, w którym odbywają się badania. W przypadku, kiedy badacz nie ma wystarczającego zrozumienia tego środowiska, rekomendowane jest przeprowadzenie badań próbnych jako kroku przygotowawczego w kierunku właściwych badań. W przypadku badań na potrzeby poniższej rozprawy doktorskiej badania próbne nie będą konieczne ze względu na dostateczną znajomość organizacji ze strony badacza oraz charakterystykę gromadzenia danych empirycznych, które pochodzą z systemu controllingu personalnego badanej organizacji. Kolejnym aspektem, który powinien być wzięty pod uwagę, jest wykorzystanie odpowiedniego kanału komunikacji w celu dotarcia do badanej populacji. Nie tylko muszą być to kanały powszechnie znane populacji, ale również takie, które zapewnią, iż tylko osoby będące jej częścią wypełnią kwestionariusz. W przypadku omawianych badań ankietowa została udostępniona poprzez media społecznościowe organizacji oraz kanałami komunikacji wewnętrznej, zaś weryfikacja aktywnej przynależności do organizacji została przeprowadzona poprzez wymóg podania wewnętrznego numeru identyfikacyjnego.

Oprócz wymienionych powyżej aspektów, pod uwagę musi zostać wzięte również planowanie kwestionariusza pod względem zrozumiałości pytań (Pieter, 1967, s. 149). W przypadku braku pełnego zrozumienia, może wystąpić ryzyko uzyskania błędnych wyników badań, dlatego sam kwestionariusz powinien zostać poddany dokładnemu sprawdzeniu, w celu upewnienia się, iż wszystkie pytania zostały jasno i jednoznacznie sformułowane, co poprowadzi do uzyskania pożądaných informacji od respondentów (Stachak, 2013, s. 131–132). Korzystanie z wywiadu ankietowego zachęca do stosowania pytań, które umożliwią uzyskanie odpowiedzi w postaci liczbowej, to znaczy korzystanie ze skali lub kategorii w odpowiedziach do pytań zamkniętych. Takie rozwiązanie pomaga przeprowadzić analizę statystyczną, jednak stawia przed badaczem również kolejne wyzwanie w postaci ryzyka utraty oryginalnego przekazu w kategoriach i skalach (Sułkowski, 2012, s. 307). Aby uniknąć takiej sytuacji, w omawianych badaniach niektóre aspekty zostały pogłębione również pytaniami otwartymi, dającymi dowolność odpowiedzi respondentom.

Zgodnie z przytoczoną wcześniej mieszaną strategią badawczą, badania ilościowe zostaną pogłębione badaniami jakościowymi. Ze względu na selekcję sondażu diagnostycznego jako metody badawczej oraz wywiadu ankietowego jako techniki badawczej, część badań jakościowych, mających na celu pogłębienie kwestii poruszanych poprzez badania ilościowe, została zawarta w wywiadzie ankietowym w postaci pytań otwartych odnoszących się do wybranych zagadnień. Pogłębione elementy dotyczą na przykład poglądów respondentów na czynniki mające wpływ na osiągnięcie przez nich celów, roli lidera w kształtowaniu doświadczenia w organizacji lub czynników mających wpływ na decyzję o podjęciu kolejnego doświadczenia w organizacji. Szczegółowa treść pytań została poruszona w rozdziale empirycznym, w części poświęconej omówieniu narzędzia badawczego.

Na podstawie przytoczonych wcześniej kryteriów, do badań wybrano globalną organizację AIESEC, której charakterystyka została przedstawiona w kolejnym rozdziale.

V. Charakterystyka badanej organizacji

5.1. Historia działalności organizacji

Organizacja AIESEC jest organizacją non-profit założoną w latach 40-tych XX wieku. Za datę utworzenia podaje się zazwyczaj rok 1948, mimo iż pierwsze walne zebranie organizacji miało miejsce w roku 1951 podczas kongresu w Paryżu (*Strona AIESEC Polska: Historia*, 2021). Studenci kierunków ekonomicznych z kilku krajów, pod wpływem tragicznych wydarzeń II wojny światowej, wpadło na pomysł założenia organizacji, która promowałaby zrozumienie międzykulturowe, aby zapobiec wystąpieniu podobnych konfliktów w przyszłości (*Raport AIESEC*, 1953). W pierwszej dekadzie funkcjonowania organizacja była obecna wyłącznie w krajach europejskich, wśród których znalazły się między innymi Belgia, Szwecja, Francja, Holandia, Szwajcaria czy Czechosłowacja (*Raport AIESEC*, 1954).

Pierwotna idea wymian międzynarodowych prowadzonych przez uczelnie i wspieranych przez organizację szybko przerodziła się w organizację praktyk, dzięki którym studenci mogli nie tylko poznać kulturę i zwyczaje innego kraju, lecz także zdobyć wartościowe doświadczenie zawodowe. AIESEC zdobył wielu wpływowych partnerów i zwolenników ze względu na rolę nie tylko w promowaniu pokoju na świecie, lecz także wyposażeniu młodych ludzi w umiejętności niezbędne do odbudowy światowej gospodarki po wojnie (*Raport AIESEC*, 1955). W latach 60-tych organizacja zaczęła organizować międzynarodowe konferencje odpowiadające na problemy świata, a także we współpracy z firmą IBM stworzyła swój pierwszy system umożliwiający połączenie kandydata z praktyką profesjonalną.

Przez kolejne dwie dekady AIESEC dwukrotnie zmienił system, aby móc dostosować się do zmieniających się warunków technicznych oraz w pełni kapitalizować na coraz większej obecności komputerów personalnych. Organizacja porzuciła również koncepcję praktyk wakacyjnych, otwierając się na wymiany odbywające się w różnych terminach przez cały rok. Aby odpowiedzieć na panującą sytuację na świecie, zaczęto organizować szkolenia i warsztaty dla studentów niebędących częścią organizacji, które miały na celu rozwijać umiejętności niezbędne do zbudowania pozycji na rynku pracy oraz budowy zrównoważonego świata pełnego tolerancji i zrozumienia (*The History Book of AIESEC*, 2018).

Lata 90-te przyniosły zmianę strategii organizacji i decyzję pełnego skupienia na wymianach międzynarodowych, nie zaś warsztatach lub konferencjach. Drastyczna zmiana

kierunku spowodowała utratę członków i partnerów, co na kilka lat osłabiło organizację. Dekada ta zapisała się w historii organizacji również pierwszym długoterminowym planem strategicznym, na którym oparły się kolejne. Przez kolejne dziesięciolecia AIESEC zanotował ogromny wzrost w liczbie dostarczanych wymian, który był skutkiem przyjętej pod koniec lat 90-tych strategii. Od roku 2000 organizacja zaczęła również pracę na pięcioletnich planach strategicznych, które nadają jej kierunek oraz dyktują priorytety.

5.2. Funkcjonowanie organizacji

5.2.1 Misja organizacji

Organizacja AIESEC została założona po II wojnie światowej, co znacząco wpłynęło na jej misję oraz działalność. Widząc ogrom przemocy na tle narodowościowym, kulturowym i religijnym, grupa młodych ludzi zdecydowała się przeciwdziałać wystąpieniu podobnych wydarzeń w przyszłości. Na przestrzeni dekad misja organizacji ulegała pewnym zmianom, jednak zawsze w jej centrum znajdowała się idea pokoju na świecie i rozwoju młodych ludzi. Ze względu na przynależność do trzeciego sektora, misja organizacji odgrywa dużą rolę w procesach decyzyjnych, strategicznych oraz w zarządzaniu zasobami ludzkimi organizacji (Dokument Wewnętrzny The AIESEC Way Toolkit, 2015).

W momencie powstawania poniższej rozprawy doktorskiej, główną misją organizacji jest *„pokój i pełne wykorzystanie potencjału ludzkiego”*. Wymieniony w pierwszej części misji pokój nie musi oznaczać wyłącznie braku konfliktów zbrojnych, które w obecnych czasach nie są codziennością w rozwiniętych krajach Europy lub Ameryki Północnej. Odnosi się on również do braku konfliktów, dyskryminacji i nietolerancji powstających na gruncie różnic narodowości, religii, kultury, orientacji itp. Może on też symbolizować poczucie wewnętrznej harmonii młodych osób, poprzez podejmowanie decyzji zgodnych z ich wartościami. Druga część misji, mówiąca o pełnym wykorzystaniu potencjału ludzkiego, odnosi się do aktywności skierowanych na budowę świata, w którym każdy człowiek może dążyć do własnego wyobrażenia pokoju, tym samym będąc najlepszą wersją siebie (*Strona Edukacyjna AIESEC Rosja*, 2015).

Struktura wszystkich elementów tożsamości organizacji AIESEC została zaprojektowana przy wykorzystaniu modelu Złotego Kręgu zaproponowanego przez Simona Sinka. Pierwszym, centralnym elementem kręgu jest opisana powyżej misja, która odpowiada na pytanie *„dlaczego*

organizacja istnieje?” Kolejny element odpowiada na pytanie „jak organizacja dąży do osiągnięcia swojej misji?” W kontekście organizacji AIESEC odpowiedzią na nie jest rozwój cech liderekich w młodych ludziach. Organizacja posiada swój własny model rozwoju cech liderekich, który zawiera cztery podstawowe elementy: samoświadomość, zorientowanie na rozwiązania, bycie obywatelem świata oraz wspieranie rozwoju innych. Każdy z nich posiada elementy definiujące go w szczególach, zaś wszystkie doświadczenia dostarczane przez organizację są w pewnym stopniu powiązane z rozwojem wspomnianych cech (Strona Edukacyjna AIESEC Maleszja, 2015).

Ostatni, zewnętrzny krąg, odpowiada na pytanie „co robi organizacja?” i odnosi się do prowadzonych przez nią aktywności. W przypadku AIESEC, będą to wymiany międzynarodowe oraz doświadczenia zespołowe, przez które przechodzą członkowie organizacji. Dzięki udziałowi w tych aktywnościach młode osoby mogą rozwinąć wspomniane wcześniej cechy liderekich, co z kolei będzie prowadziło do pokoju i pełnego wykorzystania potencjału ludzkiego w dłuższym horyzoncie czasowym (Strona Edukacyjna AIESEC Bośnia i Hercegowina, 2015).

Oprócz wymienionych powyżej elementów tożsamości organizacyjnej, AIESEC posiada również zestaw sześciu wartości, które mają prowadzić członków organizacji w codziennych decyzjach oraz wpływają na kulturę organizacyjną. Są wśród nich dążenie do doskonałości, demonstrowanie uczciwości, radość z uczestnictwa, działanie w sposób zrównoważony, aktywowanie liderów oraz życie różnorodnością. Wartości te kładą nacisk na wysokie standardy pracy, tworzenie dynamicznego środowiska, odpowiedzialne wybory, rozwój cech liderekich oraz kapitalizowanie na fakcie, iż zasoby ludzkie organizacji, a tym samym też obecne w niej opinie i pomysły, są niezwykle różnorodne (The AIESEC Way Toolkit, 2015).

5.2.2 Działalność organizacji

Główną działalnością AIESEC, zgodną z jej misją, jest organizacja wymian międzynarodowych oraz doświadczeń zespołowych dla młodych osób (Globalna Strona AIESEC, 2021). Same wymiany międzynarodowe podzielone są na typy, w zależności od ich charakterystyki. Pierwszym typem wymian jest wolontariat międzynarodowy, który umożliwia wyjazd do innego kraju członkowskiego i wzięcie udziału w projekcie społecznym prowadzonym przez lokalne partnerskie organizacje pozarządowe. Wolontariat Global Volunteer trwa 6 tygodni i jest przeznaczony dla osób pomiędzy 18 i 30 rokiem życia. Uczestnicy mogą wybrać projekt

powiązany z problemem świata, który jest im najbliższy, zaś projekty są powiązane z tematyką Celów Zrównoważonego Rozwoju ONZ (*Strona AIESEC Polska: Wolontariat, 2021*).

Kolejnym typem wymiany międzynarodowej są praktyki profesjonalne odbywające się w przedsiębiorstwach, w których młode osoby mogą zdobyć doświadczenie zawodowe w jednym z obszarów funkcyjnych. Praktyki Global Talent mogą trwać od 6 tygodni aż do 18 miesięcy i są przeznaczone do tej samej grupy wiekowej co wolontariat międzynarodowy. Ostatnim typem wymian są praktyki edukacyjne, które umożliwiają młodym osobom nauczanie języka lub innych dziedzin w szkołach lub instytucjach edukacyjnych w zagranicznym kraju członkowskim. Praktyki Global Teacher mają czas trwania oraz wymagania spójne z praktykami profesjonalnymi (*Strona AIESEC Polska: Praktyki, 2021*).

Niezwykle istotnym elementem funkcjonowania organizacji AIESEC, oprócz dostarczania wymian międzynarodowych, są doświadczenia członkowskie. Młode osoby mają możliwość pracy w zespołach projektowych, organizując i dostarczając wymiany międzynarodowe, szukając organizacji partnerskich, a także podejmując funkcje związane z zarządzaniem finansami, zasobami ludzkimi czy marketingiem. Mają one również możliwość sprawdzić się podczas pracy na pozycjach liderek, prowadząc własny zespół projektowy. Szczegóły funkcjonowania doświadczeń członkowskich zostały opisane w kolejnych częściach poniższego rozdziału.

Oprócz wspomnianych wyżej aktywności, które są bezpośrednio powiązane z misją organizacji, AIESEC angażuje się także w inne inicjatywy, które mogą zwiększyć zasięg lub istotność działań. Mogą to być partnerstwa z organizacjami dążącymi do pokoju na świecie, uczestnictwo w wydarzeniach dotyczących problemów świata czy aktywności społecznej, współpraca z międzynarodowymi instytucjami, organizacja targów pracy dla studentów itp.

Należy również zaznaczyć, iż wszystkie opisane powyżej aktywności są charakterystyczne dla organizacji AIESEC do czasu pandemii COVID-19. Z powodu ograniczeń mobilności międzynarodowej, na której oparta jest działalność organizacji, możliwe są drastyczne zmiany w dostarczanych przez nią aktywnościach i projektach w trakcie trwania oraz po zakończeniu pandemii. Opisana powyżej działalność opisuje stan w momencie powstawania poniższej rozprawy doktorskiej.

5.2.3 Struktura organizacji

Struktura organizacji AIESEC, ze względu na swoją kompleksowość i mnogość powiązań między jednostkami, może być rozpatrywana w kilku wymiarach. Pierwszym z nich jest wymiar geograficzny, który określa obecność organizacji na świecie oraz kategoryzację jej oddziałów członkowskich. Unikatowość organizacji wynika z faktu, iż jest ona obecna na wszystkich zamieszkałych kontynentach świata. Ze względu na dużą liczbę krajów członkowskich, organizacja została podzielona na regiony, które otrzymały pewną autonomię decyzyjną oraz ciało zarządcze dedykowane każdemu z nich. Pierwotnie obecnych było sześć regionów, które następnie zostały zrestrukturyzowane do czterech: Azji i Pacyfiku, Ameryk, Europy oraz Bliskiego Wschodu i Afryki. Zestawienie krajów członkowskich należących do każdego z regionów zostanie przedstawione w części analizy wyników badań.

Kolejnym wymiarem, w którym można rozpatrywać strukturę organizacji, jest wymiar jej struktury hierarchicznej. Podstawą działalności organizacji oraz jej najmniejszą jednostką organizacyjną są oddziały lokalne, zwykle obejmujące obszarem swojej aktywności uniwersytet lub miasto. Każdy oddział lokalny posiada swój zarząd, a także zespoły projektowe, którymi zarządzają dedykowani liderzy. Na kolejnym poziomie występują oddziały narodowe, które zarządzają pracą organizacji w obrębie danego kraju członkowskiego. Składają się one zwykle z jednego zespołu zarządczego, którego wielkość zależy od liczby oddziałów lokalnych oraz skali działalności w danym kraju. Kolejny, regionalny poziom struktury organizacyjnej zrzesza wszystkie oddziały narodowe należące do danego regionu i prowadzony jest przez dedykowany zespół zarządu regionalnego. Ostatnim, najwyższym poziomem struktury organizacyjnej, jest globalny zarząd organizacji, z siedzibą w Kanadzie. Rolą zarządu globalnego jest tworzenie i wdrażanie długoterminowej strategii organizacji, koordynacja działań zarządów regionalnych oraz informowanie i edukowanie krajów członkowskich o obranym globalnie kierunku.

Ostatnim wymiarem, w którym może być rozpatrywana struktura organizacji AIESEC, jest wymiar funkcyjny. Ze względu na usystematyzowaną działalność, wszystkie poziomy hierarchii struktury organizacyjnej posiadają podobne funkcje. Wśród obszarów funkcyjnych znajdują się funkcje operacyjne, zawierające pozycje związane z każdym z omówionych wyżej typów wymian międzynarodowych, zarówno od strony wysyłającej, jak i przyjmującej. Ponadto wśród funkcji obecne będą również: marketing i promocja, partnerstwa i public relations, zarządzanie finansowe i legalne, zarządzanie zasobami ludzkimi oraz zarządzanie rozwojem organizacji.

5.3. Zarządzanie zasobami ludzkimi w badanej organizacji

Organizacja AIESEC została wybrana jako przypadek badawczy na potrzeby poniższej rozprawy, gdyż charakteryzuje się dobrze rozwiniętymi procesami zarządzania zasobami ludzkimi. Procesy te są standaryzowane poprzez globalny oddział organizacji i rekomendowane oddziałom narodowym i lokalnym. Oddziały lokalne oraz narodowe posiadają osoby lub zespoły odpowiedzialne za dostarczanie procesów zarządzania zasobami ludzkimi oraz zbieranie danych dotyczących podstawowych mierników efektywności zarządzania zasobami ludzkimi.

Ze względu na skalę działalności organizacji AIESEC oraz liczbę czynników warunkujących procesy zarządzania zasobami ludzkimi, jest możliwe wystąpienie pewnych różnic w szczegółowych elementach procesu lub przesunięcia w czasie w dostarczaniu niektórych z nich. Czynnikiem takim mogą być na przykład kalendarze akademickie funkcjonujące w danym kraju, dostępność kanałów komunikacji, dodatkowe zlokalizowane aktywności prowadzone przez daną jednostkę itp. Większość elementów, a w szczególności te, które zostały zbadane w ramach poniższej rozprawy doktorskiej, są jednak ustandaryzowane. Ich funkcjonowanie zostało opisane w poniższych częściach poświęconych poszczególnym elementom procesu.

5.3.1 Rekrutacja i wdrożenie

Ze względu na szczyt wymian międzynarodowych przypadający na okres od czerwca do sierpnia oraz od grudnia do stycznia, procesy zarządzania zasobami ludzkimi, w tym szczególnie rekrutacja i wdrożenie, są do nich dostosowane. Zanim jednak oddziały lokalne zapoczątkują działania promocyjne, następuje planowanie liczby wolontariuszy niezbędnych do zrekrutowania. Proces ten przebiega zwykle ze wsparciem oddziałów narodowych i jest oparty na danych z poprzednich rekrutacji, takich jak procent konwersji pomiędzy etapami rekrutacji czy oczekiwana wartość retencji wolontariuszy.

Sam proces rekrutacji w większości krajów członkowskich występuje dwa razy do roku i odbywa się na przełomie września i października oraz stycznia i lutego. Kanały promocji są zwykle dostosowane do realiów panujących w danym miejscu, jednak najczęściej wykorzystywanymi sposobami pozyskiwania aplikacji są media społecznościowe, promocja na uczelni oraz referencje. Sam proces selekcji może różnić się w zależności od liczby aplikantów oraz przyjętych standardów, jednak składa się on zwykle przynajmniej z wypełnienia formularza aplikacyjnego

oraz uczestnictwa w rozmowie kwalifikacyjnej. Niektóre oddziały decydują się na dodatkowe etapy rekrutacji, takie jak na przykład uczestnictwo w zadaniu grupowym. Rozmowa kwalifikacyjna, będąca głównym elementem procesu, dostarcza informacje o zgodności wartości personalnych kandydata z wartościami organizacji, dostępności czasowej, posiadanych umiejętnościach oraz potencjalnego dopasowania do funkcji i roli.

Opisana procedura rekrutacji zewnętrznej jest praktykowana wyłącznie w przypadku rekrutacji wolontariuszy na pozycje członka zespołu w oddziałach lokalnych. Rekrutacja na wszystkie wyższe pozycje jest prowadzona wewnętrznie, nie ma zatem możliwości zajęcia wyższej pozycji w organizacji bez przejścia przez jej niższe role. Sam proces selekcji na pozycje członków zespołu wyższych poziomów struktury organizacyjnej zawiera etap aplikacji oraz szereg rozmów kwalifikacyjnych. Kandydaci są ostatecznie nominowani przez lidera zespołu oraz akceptowani przez walne zebranie. Z kolei proces wyboru przewodniczącego, zarówno w oddziałach lokalnych, jak i narodowych i globalnym, przebiega w sposób demokratyczny, w wyniku którego walne zebranie funkcjonujące na danym poziomie organizacji nominuje jednego z kandydatów poprzez głosowanie.

W przypadku rekrutacji zewnętrznej, w której następuje selekcja kandydatów na wolontariuszy, nowo przyjęci członkowie są przeprowadzeni przez ogólny i szczegółowy proces wdrożenia do organizacji. Odbywa się to w formie konferencji wyjazdowej lub cyklu szkoleń, podczas których nowo przyjęci wolontariusze poznają misję organizacji, charakterystykę jej funkcjonowania oraz otrzymują specyficzną wiedzę niezbędną w obszarze, do którego zostali przydzieleni. Następnie odbywa się wdrożenie praktyczne, podczas którego członkowie mają możliwość dostarczać zadania pod nadzorem bezpośredniego lidera. W przypadku rekrutacji wewnętrznej, osoby przez objęciem pozycji otrzymują cykl szkoleń skupionych na przekazaniu wiedzy zarówno od całego zespołu, jak i indywidualnie.

Organizacja AIESEC charakteryzuje się również występowaniem kadencji, które w przypadku wszystkich ról na poziomie narodowym, regionalnym i globalnym trwają rok. W przypadku zespołów projektowych pracujących na poziomie lokalnym, wyłączając zarządy, kadencja trwa przez okres wdrażania projektów, które wynoszą zwykle 6 miesięcy. Ze względu na dużą rotację zasobów ludzkich, wdrożenie i przekazanie wiedzy nabierają jeszcze większego znaczenia. Dodatkowo, retencja jest postrzegana raczej w kontekście chęci pozostania w

organizacji poprzez aplikację na kolejne pozycje niż długości pracy na jednej pozycji, gdyż ta jest narzucona odgórnie.

5.3.2 Ustalanie celów i ocena efektów pracy

Podstawą do projektowania strategii narodowych oraz ustalania celów w skali organizacji jest pięcioletnia strategia. Składa się ona zwykle z kilku filarów, które nadają kierunek procesowi ustalania celów. Oprócz celów powiązanych z filarami strategicznymi, od wielu lat cele organizacji AIESEC oparte są również na liczbie dostarczanych doświadczeń liderek, czyli wymian międzynarodowych i doświadczeń członkowskich.

Proces ustalania celów nie jest stały, może on więc ulegać zmianom wraz z biegiem lat. W ostatnim czasie jednak centralnym poziomem struktury organizacyjnej odpowiedzialnym za ustalanie celów organizacyjnych były oddziały narodowe reprezentujące kraje członkowskie. Globalne cele organizacji zostały ustalone na podstawie celów oddziałów narodowych, a następnie doprecyzowane poprzez demokratyczny proces. Cele oddziałów lokalnych są z kolei zwykle oparte na celach ustalonych przez oddział narodowy, co sprawia, że zarządy krajów członkowskich są centralnym punktem skupienia procesu ustalania celów.

W momencie ustalenia rocznych oraz semestralnych celów na poziomie oddziału lokalnego, a także rozplanowania kontrybucji każdego z typów wymian międzynarodowych, mogą one być przekazane zespołom projektowym. Lider może wtedy wspólnie z zespołem podzielić cele między członków, sam zaś jest ostatecznie odpowiedzialny za całkowite wyniki grupy. W przypadku zespołów, które nie są odpowiedzialne za bezpośrednie dostarczenie doświadczeń liderek, cele są zwykle ustalane na podstawie planowanej liczby wymian. Dotyczy to na przykład zespołów odpowiedzialnych za promocję czy zarządzanie finansami, których cele będą ściśle powiązane z osiągnięciami zespołów wymianowych.

Ustalenie celów indywidualnych, zespołowych oraz oddziałowych jest pierwszym, lecz nie jedynym krokiem prowadzącym do ich osiągnięcia. Liderzy zespołów na każdym poziomie struktury organizacyjnej są odpowiedzialni za dostarczanie cotygodniowych spotkań zespołu, podczas których następuje sprawdzenie postępu w kierunku osiągnięcia celu oraz dyskusja nad potencjalnymi usprawnieniami. Oprócz tego, raz w miesiącu lider zespołu powinien odbyć spotkanie indywidualne z każdym członkiem zespołu, na którym następuje ocena efektów dotychczasowej pracy.

5.3.3 Szkolenia i rozwój

Członkowie organizacji mają możliwość uczestnictwa w szeregu szkoleń organizowanych zarówno wewnątrz, jak i dostarczanych przez osoby z zewnątrz. Głównym sposobem dostarczania wiedzy i rozwijania umiejętności członków są organizowane powszechnie konferencje, odbywające się na każdym poziomie struktury organizacyjnej i przeznaczone dla określonej grupy docelowej. Konferencje globalne przeznaczone są zwykle dla członków zarządów narodowych, podczas gdy regionalne zrzeszają członków organizacji przynależnych do danego regionu. Oddziały narodowe organizują również konferencje dla członków oddziałów lokalnych, podczas których mogą przekazać otrzymaną wiedzę i odpowiedzieć na potrzeby edukacyjne. Każda konferencja posiada zespół trenerów, którzy są odpowiedzialni za przygotowanie i dostarczenie szkoleń delegatom, zaś potrzeby dotyczące umiejętności określane są poprzez roczny cykl szkoleniowy oraz informacje dostarczane przez oddziały narodowe każdorazowo przed konferencją. Podczas konferencji, a także niezależnie od nich, możliwa jest również organizacja szkoleń dostarczanych przez osoby spoza organizacji, którymi zazwyczaj są jej alumni lub partnerzy.

Ze względu na misję organizacji, której realizacja odbywa się poprzez rozwój cech liderek w młodych ludziach, AIESEC kładzie duży nacisk na aktywności związane z rozwojem członków. Na początku każdego doświadczenia zespołowego lider ustala indywidualny plan rozwoju z każdym z członków, zaś jego postęp jest następnie sprawdzany na comiesięcznych spotkaniach. Na podstawie ustalonego planu rozwoju lider może delegować specyficzne aktywności, nakłaniać do wzięcia udziału w konferencjach lub szkoleniach, a także zachęcać członków do aplikacji na wyższe pozycje. Organizacja oferuje nie tylko możliwość pracy zespołowej, lecz także prowadzenie własnego zespołu, co jest szansą na sprawdzenie się w wymagającym środowisku oraz rozwinięcie kompetencji przywódczych.

5.3.4 System wynagrodzeń

Ze względu na swój status oraz dostępność środków, organizacja AIESEC nie opiera systemu motywacyjnego na instrumentach materialnych. Jest to uzasadnione również przez fakt, iż wszyscy członkowie na poziomie lokalnym pracują w charakterze wolontariuszy. Również na wyższych poziomach struktury organizacyjnej, gdzie członkowie pracują na pełny etat i są

zatrudnieni przez organizację, nie ma zwyczaju wykorzystywania podwyżek lub premii pieniężnych jako narzędzia motywacyjnego. Jeżeli dany oddział dysponuje pewnymi środkami finansowymi przeznaczonymi na nagrodzenie najbardziej efektywnych członków, jedynym wykorzystywanym sposobem ich przekazania jest zwykle dofinansowanie do wyjazdu na wymianę międzynarodową lub konferencję szkoleniową.

Brak wykorzystania materialnych instrumentów motywacyjnych otwiera pole do kreatywnego wykorzystania instrumentów pozamaterialnych, na czym organizacja AIESEC kapitalizuje w stosowanych przez siebie praktykach nagradzania. Szeroko wykorzystywane w organizacji są werbalne sposoby docenienia pracy członków, czy to przez lidera podczas spotkań zespołu, czy na forum całego oddziału lokalnego czy narodowego. Podczas konferencji odbywają się wydarzenia wręczenia nagród, które mają charakter symboliczny, dają wyróżnionym członkom prestiż i poczucie docenienia.

W niektórych przypadkach oddziały współpracują z partnerami, którzy mogą zostać sponsorami nagród dla najbardziej efektywnych członków lub zespołów. Oprócz wsparcia materialnego, nagrody te mogą mieć również postać dostępu do szkoleń zapewnionych przez partnerów, możliwość wizyty czy wykorzystania pomieszczeń biurowych firmy.

Pomimo faktu, iż nagradzanie w przypadku organizacji AIESEC oparte jest na instrumentach różniących się od tych wykorzystywanych powszechnie w podmiotach prywatnych, nie oznacza to, iż organizacja nie kładzie dużego nacisku na rolę systemu motywacyjnego. Nagrody pozamaterialne funkcjonują w organizacji z sukcesem, zaś członkowie posiadają zrozumienie statusu organizacji i tym samym dostępności środków. Duży wpływ na efektywność tego typu nagród ma też silna kultura organizacyjna oraz nacisk na rozwój umiejętności, który daje członkom poczucie satysfakcji.

VI. Organizacja i wyniki badań

6.1. Omówienie narzędzi badawczych

Głównym narzędziem wykorzystanym do badań na potrzeby poniższej rozprawy doktorskiej była ankieta internetowa, zawierająca pytania dotyczące elementów wdrożenia, zarządzania zespołem oraz mierników efektywności zarządzania zasobami ludzkimi. Globalny system raportowania organizacji podzielony jest na dwie części: operacyjno-funkcyjną oraz dotyczącą zasobów ludzkich. Część operacyjno-funkcyjna dostarczana jest przez oddziały narodowe i nie zawiera informacji istotnych dla tematu poniższej rozprawy, dlatego nie została wykorzystana w analizie. Część dotycząca zasobów ludzkich jest unikatowa, ponieważ dane zbierane są w sposób scentralizowany globalnie, co pozwala na analizę jednolitych odpowiedzi respondentów z każdego poziomu struktury organizacyjnej.

Sam proces projektowania narzędzia badawczego zawierał w sobie kilka etapów oraz angażował różne osoby pracujące na rzecz organizacji. Ostatecznie odpowiedzialna za pozyskiwanie danych dotyczących zasobów ludzkich jest osoba piastująca pozycję wiceprzewodniczącego odpowiedzialnego za zarządzanie talentami na poziomie globalnym, która jest również oficjalnie odpowiedzialna za monitorowanie mierników efektywności zarządzania zasobami ludzkimi. Konieczna była zatem jej konsultacja w zakresie projektowania pytań ankiety, ich dokładnego sformułowania i zrozumiałości dla potencjalnych respondentów.

Projektowanie pytań przez autorkę zaczęło się od określenia funkcji oraz mierników zarządzania zasobami ludzkimi zawartych w poniższej rozprawie, które powinny zostać poruszone w formularzu. Jednym z priorytetów były poszczególne elementy zarządzania zespołem, a także pytania związane z rekrutacją i wdrożeniem, które zostały skierowane wyłącznie do ograniczonej grupy osób, które zostały zrekrutowane w szeregi organizacji podczas ostatniej rekrutacji. Oprócz elementów zarządzania zespołem oraz rekrutacji i wdrożenia, w ankiecie znajdowały się też pytania o wybrane mierniki efektywności zarządzania zasobami ludzkimi. Miernikami wybranymi do analizy na potrzeby poniższej rozprawy doktorskiej zostały: skuteczność wyrażona poprzez osiągnięcie wyznaczonych celów, satysfakcja oraz retencja.

Pytania związane z wszystkimi wymienionymi wyżej elementami zostały zawarte w formularzu ankiety internetowej. Należy jednak pamiętać, iż liczba pytań zawartych w ankiecie w dużym stopniu warunkuje uzyskiwaną liczbę odpowiedzi. Ponieważ celem jest zebranie jak

największej liczby odpowiedzi, aby uzyskać jak najbardziej dokładny obraz kondycji zasobów ludzkich organizacji, pytania zostały poddane rygorystycznej filtracji.

Po zamknięciu listy pytań nastąpiło stworzenie formularza odpowiedzi oraz jego weryfikacja. Jako narzędzie wykorzystywane zostało oprogramowanie umożliwiające tworzenie i wypełnianie ankiet online, w tym przypadku Typeform. Pod uwagę musiała zostać wzięta akceptowana liczba odpowiedzi, dostępne funkcje tworzenia pytań, możliwość warunkowego przejścia do różnych części formularza w zależności od wybranej odpowiedzi, a także stopień interaktywności, który zachęca więcej osób do wypełnienia ankiety.

Tabela 4. Numerowana lista pytań formularza badawczego. Źródło: opracowanie własne.

L.p.	Treść pytania
1	Wiek
2	Płeć
3	Kierunek studiów
4	W jakim stopniu poleciłbyś członkostwo w AIESEC jako doświadczenie liderkie?
5	W jakim stopniu planujesz zaaplikować na wyższą pozycję w AIESEC po zakończeniu obecnej roli?
6	Czy wyjechałeś w przeszłości na wymianę z AIESEC?
7	Do którego oddziału narodowego należysz obecnie?
8	Jaka jest Twoja obecna rola w AIESEC?
9	Ile godzin tygodniowo spędzasz na pracy dla AIESEC?
10	Jak długo jesteś członkiem AIESEC?
11	Podczas rekrutacji przekazano mi dokładne informacje o AIESEC.
12	Proces rekrutacji i selekcji został przeprowadzony profesjonalnie.
13	Moje doświadczenie w AIESEC spełniło moje oczekiwania.
14	Mój program wdrożenia był kompletny i skuteczny.
15	Czułem się produktywny podczas moich pierwszych 10 dni pracy w AIESEC.
16	Moje wdrożenie praktyczne do roli było efektywne.
17	Wierzę w misję AIESEC.
18	Mój bezpośredni lider jest wzorem do naśladowania dla członków AIESEC.
19	Promujemy środowisko integracji w zespole.
20	Lubię wykonywać swoją pracę i jestem zachęcony, aby dać z siebie wszystko.
21	Czuję się wspierany do podjęcia dalszych pozycji liderkich.
22	Mój zespół jest w stanie zrównoważyć krótkoterminowe wyniki i długoterminowe zyski.
23	Rozumiem co wydarzyło się przed moją kadencją i co należy poprawić, by zachować trwałość wyników.
24	Otrzymałem wystarczającą wiedzę oraz materiały przed rozpoczęciem kadencji.
25	Mam dostęp do szkoleń i rozwoju, których potrzebuję, aby dobrze wykonywać swoją pracę.
26	Sposób, w jaki mój zespół działa odzwierciedla wartości AIESEC oraz główne zachowania organizacyjne.
27	Wierzę, że to, co chce osiągnąć mój zespół, przybliży nas do misji AIESEC i czuję się z tym związany.
28	Nasz cel zespołowy jest ambitny, ale osiągalny, co sprawia, że chętniej pracujemy.
29	Jestem przekonany, że ustalone przez nas strategie pozwolą nam osiągać cele zespołowe.
30	Jestem przekonany, że ustalone przez nas strategie zaspokoją potrzeby naszych klientów.
31	Rozumiem swoją pracę i obowiązki, dlatego potrafię wykorzystać swoje mocne strony, aby jak najlepiej osiągnąć nasze ambicje.

32	W naszej pracy kierujemy się kalendarzem operacyjnym, aby zapewnić jak najlepsze wyniki.
33	Nasza wspólna ambicja sprawia, że nie tylko osiągamy sukcesy, ale także wspólnie rozwijamy się w miarę przechodzenia przez doświadczenie.
34	Ustaliłem z bezpośrednim liderem mój plan rozwoju osobistego, który pomaga mi zrozumieć związek między rozwojem a osiąganiem celów.
35	Miałem przestrzeń do nauki poprzez praktykę niektórych czynności z opisu mojej pracy z pomocą lidera mojego zespołu na początku kadencji.
36	Czas pracy naszego zespołu to idealny moment, aby współpracować, rozwiązywać problemy i uczyć się od siebie nawzajem, dzięki czemu jesteśmy bardziej produktywni.
37	Moje osiągnięcia są doceniane przez innych członków organizacji.
38	Mój zespół ma ustaloną rutynę pracy i odpowiedzialności za wyniki.
39	Mam jasny i ambitny cel, który przyczynia się do sukcesu naszego zespołu.
40	Znam stan mojego zespołu (fakty i dane) w każdym miesiącu oraz rozumiem co chcemy osiągnąć do końca semestru i co musimy poprawić, aby to osiągnąć.
41	Moje wyniki i zachowanie w pracy są oceniane sprawiedliwie.
42	Sprawdziłem swój plan rozwoju osobistego z bezpośrednim liderem, co pomaga mi zrozumieć moje obecne osiągnięcia, luki i kierunek działania.
43	Mój bezpośredni lider zapewnia mi przestrzeń do rozwijania moich zdolności przywódczych.
44	Mój zespół organizuje spotkania zespołowe, aby wszyscy byli świadomi istotnych informacji i kierunku działania.
45	Mój lider co miesiąc odbywa ze mną spotkanie indywidualne, podczas którego mogę sprawdzić jak sobie radzę (personalnie i profesjonalnie) i znaleźć możliwości poprawy.
46	Chętniej pracuję, ponieważ czuję powiązanie z moim zespołem.
47	Mój lider i koledzy z zespołu przekazują mi cenne uwagi na temat mojej pracy, które pomagają mi się doskonalić.
48	Szybko rozwiązujemy problemy.
49	Dążymy do ciągłego postępu.
50	Jesteśmy elastyczni i poprawiamy się, gdy jest to potrzebne.
51	Poprawiamy nasze wyniki poprzez podejmowanie zrównoważonych decyzji.
52	Jesteśmy wobec siebie odpowiedzialni.
53	Opieramy się na faktach i danych, aby osiągnąć wspólne cele.
54	Na pierwszym miejscu stawiamy naszych klientów.
55	Cenimy opinię innych.
56	Pomagamy sobie wzajemnie się rozwijać.
57	Skupiamy się na celach, które są istotne.
58	Przyczyniamy się do realizacji wspólnej ambicji.
59	W naszych staraniach idziemy o krok dalej, by dać z siebie więcej.
60	Jak oceniasz swoje wyniki w ciągu ostatnich trzech miesięcy (od sierpnia do października)?

Formularz został udostępniony członkom organizacji poprzez kilka kanałów, w celu osiągnięcia jak najwyższego stopnia wypełnienia. Jednym z kanałów było udostępnianie formularza poprzez oddziały narodowe, które następnie mogły przekazać go oddziałom lokalnym. Sposób ten ma jednak swoje wady, takie jak wydłużony proces, zależność od wielu osób i szybkości ich działania, a także możliwość konfliktu z elementami takimi jak na przykład lokalny kalendarz controllingu personalnego. Innym kanałem, który pozwala na dotarcie bezpośrednio do respondentów z różnych poziomów struktury organizacyjnej, jest wykorzystanie mediów

społecznościowych. Globalny zarząd organizacji prowadzi profile na platformach takich jak Facebook, Instagram czy Tik Tok, gdzie może zamieszczać informacje oraz łączy do formularza. Dzięki bezpośredniemu dostępowi do członków możliwe jest też wykorzystywanie grywalizacji do zwiększenia liczby odpowiedzi, a także nagradzanie oddziałów z najwyższym wskaźnikiem wypełnienia.

Kolejnym, najbardziej istotnym elementem charakteryzującym narzędzie badawcze, którym w tym przypadku była ankieta internetowa, są pytania zawarte w formularzu. W Tabeli 4 została zawarta lista pytań wybranych do analizy z ich treścią przetłumaczoną przez autorkę rozprawy na język polski. W kolumnie obok każdego pytania znajduje się liczba porządkowa, która ma na celu łatwiejsze odniesienie do pytania w opisie znajdującym się w poniższej części. Pytania w formularzu, które zostały wybrane do analizy, można podzielić na cztery główne kategorie: pytania związane z wdrożeniem, pytania związane z zarządzaniem zespołem, pytania związane z wybranymi miernikami efektywności zarządzania zasobami ludzkimi oraz pytania charakteryzujące próbę badawczą.

Pierwsza wyróżniona grupa pytań, czyli pytania związane z wdrożeniem, zawiera pytania adresujące główne wymagania, które powinny zostać spełnione poprzez odpowiednio dostarczony proces rekrutacji i wdrożenia. Pytania należące do tej kategorii oznaczone są w Tabeli 4 liczbami od 11 do 16, a następnie od 23 do 24 oraz 35. Pytania 11 i 12 dotyczą części procesu obejmującej rekrutację i selekcję członków organizacji. Pierwsze z nich sprawdza dostępność rzetelnych informacji w trakcie procesu, zaś drugie profesjonalizm osób przeprowadzających selekcję. Oba z nich mają za zadanie sprawdzić jakość rekrutacji, która może mieć wpływ na postrzeganie organizacji, chęć do pracy, a ostatecznie na uzyskiwane wyniki lub satysfakcję. Pytanie oznaczone numerem 13 ma na celu sprawdzenie czy doświadczenie w organizacji zostało przedstawione podczas selekcji i wdrożenia w sposób odpowiadający rzeczywistości. Pytania 14, 16 i 35 sprawdzają jakość programu wdrożeniowego obejmującego zarówno szkolenia ogólne, jak i praktyczne wdrożenie do roli oraz naukę wykonywania zadań pod nadzorem lidera. Pytania 23 i 24 również dotyczą wdrożenia, jednak są one nastawione na wybrane jego aspekty: szczegółowe zrozumienie wydarzeń z przeszłości oraz poczucie gotowości do wykonywania zadań dzięki posiadanej wiedzy i materiałom. Pierwsze z nich pozwala zachować organizacji ciągłość mimo częstych zmian osób piastujących poszczególne stanowiska, zaś drugie zwraca uwagę na kompletność wdrożenia pod względem przekazywanej wiedzy i dokumentów. Pytanie 15 skupia

się na spełnieniu bezpośredniego celu wdrożenia, którym jest przygotowanie nowo przyjętego członka organizacji do wykonywania przydzielonych zadań. Sprawdza ono także, czy jest on otoczony opieką i uwagą podczas pierwszych dni pracy oraz czy obowiązki przydzielane są mu bezpośrednio po zakończeniu wdrożenia. Jest to związane głównie z faktem, iż postrzeganie organizacji oraz roli kształtuje się w obrębie rekrutacji, wdrożenia oraz pierwszych dni wykonywania pracy. Zarząd organizacji chce zatem zapewnić jak najwyższą jakość oraz efektywność wymienionych elementów procesu, aby zapewnić wyższą satysfakcję i skuteczność pracowników i wolontariuszy.

Kolejną wyróżnioną kategorią pytań formularza są pytania związane z zarządzaniem zespołem. Poruszają one różnorodne aspekty począwszy od rutyny pracy, przez rozwój personalny, po atmosferę w zespole i organizacji. Kategoria ta zawiera największą liczbę pytań i należą do niej pytania od 17 do 59, z wyłączeniem omówionych wcześniej pytań 24, 24 oraz 35. Wewnątrz samej kategorii można zauważyć, że niektóre z pytań odnoszą się do tych samych aspektów zarządzania zespołem. Pierwszym z nich jest promowanie misji i wartości organizacji oraz podejmowanie działań zgodnych z nimi, które są widoczne w pytaniach 17-18 oraz 26-27. Pytania te mają na celu sprawdzenie czy członkowie czują się powiązani z misją oraz w jaki sposób postrzegają innych członków zespołu z perspektywy zachowań odpowiadających wartościom organizacji. Kolejnym aspektem, który pojawia się wśród pytań, jest atmosfera w zespole wyrażona poprzez odczucia oraz wybrane zachowania i postawy członków zespołu. Pytania 20 oraz 46 sprawdzają czy respondenci dobrze czują się w swoich zespołach, zaś pytanie oznaczone numerem 19 skupia się na stopniu, w jakim zespoły te są spójne. Ze względu na charakter organizacji oraz jej pozarządowy status, duży nacisk jest położony na satysfakcję jej członków, na którą w znacznym stopniu może wpływać satysfakcja ze współpracy z zespołem. Pytanie 36 ma na celu ocenić jak dobrze respondentom współpracuje się z innymi członkami ich zespołów, a pytania 37 oraz 41 sprawdzają czy respondenci czują się docenieni, a ocena efektów pracy jest przeprowadzona w sposób sprawiedliwy. Pozostałe pytania (oznaczone numerami 48-50, 52, 55, 59), które są powiązane z aspektem atmosfery zespołu, zwracają uwagę na zdolność adaptacji, dedykację oraz poszukiwanie możliwości kolektywnej poprawy poprzez członków zespołu.

Jedną z głównych propozycji wartości dla członków organizacji jest możliwość rozwoju cech przywódczych oraz innych umiejętności przydatnych w przyszłej karierze zawodowej. Nie powinna zatem dziwić obecność pytań związanych z rozwojem indywidualnym oraz zespołowym,

a także rolą lidera w promowaniu tego rozwoju. Pytania oznaczone numerami 21 oraz 43 dotyczą rozwoju umiejętności przywódczych oraz wsparcia w poszukiwaniu możliwości do ich przyszłego wykorzystania w praktyce, na przykład poprzez aplikację na pozycję lidera zespołu. Pytania 34 oraz 42 są związane z obecnością oraz aktywnym korzystaniem z planu rozwoju osobistego, który jest jednym z elementów systemu zarządzania zespołem funkcjonującego w organizacji. Do osiągnięcia rozwoju członków zespołu konieczna jest obecność poprawnie funkcjonującego mechanizmu informacji zwrotnej o pracy ze strony lidera oraz innych członków zespołu, czego dotyczą pytania 45 oraz 47. Kolektywna atmosfera rozwoju tworzona poprzez interakcje jego członków wyrażona jest pytaniami 33 oraz 56, zaś dostępność szkoleń odpowiadających bieżącym potrzebom rozwoju sprawdza pytanie oznaczone numerem 25.

Kolejnym istotnym aspektem funkcjonowania zespołów organizacji AIESEC jest ustalanie oraz zarządzanie celami zespołowymi i indywidualnymi. Pytania 22 oraz 51 mają na celu sprawdzenie równowagi pomiędzy długoterminowymi projektami strategicznymi, a projektami przynoszącymi wyniki w krótkim horyzoncie czasowym. Pogoń za wynikami, szczególnie w świetle krótkoterminowych kadencji funkcjonujących w organizacji AIESEC, może doprowadzić do negatywnych skutków długoterminowych. Kolejne pytania (oznaczone numerami 28, 39, 57, 58) sprawdzają charakterystykę celów zespołowych oraz indywidualnych - ich istotność, klarowność, osiągalność, a także ambicję. Do osiągnięcia celów konieczne jest też posiadanie ustalonych strategii zespołowych, co obrazują pytania 29 oraz 30. Oprócz wymienionych elementów związanych z ustalaniem i osiąganiem celów, pytania zawierają także czynniki wspierające, takie jak zrozumienie swojej roli w osiąganiu ambicji (pytanie 31), zorientowanie na klienta (pytanie 54), podążanie za globalnym kalendarzem operacyjnym (pytanie 32) oraz wykorzystanie danych jako podstawy do osiągnięcia celów (pytanie 53).

Ostatnim aspektem, który jest powiązany z osiąganiem celów, jednak został wyodrębniony ze względu na strukturę modelu zarządzania zespołem opisanego w kolejnej części, jest rutyna pracy zespołu. Pytanie oznaczone numerem 38 sprawdza, czy zespół w ogóle posiada ustaloną rutynę pracy, zaś pytanie 44 odnosi się do regularnych spotkań zespołowych. W organizacji pracy wdrażanej przez AIESEC występują również regularne podsumowania miesięczne, co uzasadnia cel pytania oznaczonego numerem 40.

Kolejna grupa pytań formularza zawiera pytania związane z wybranymi miernikami efektywności zarządzania zasobami ludzkimi, do których należą pytania oznaczone numerami 4,

5 oraz 60. Pierwsze z nich (pytanie 4) określa obecną satysfakcję z członkostwa w AIESEC, zaś drugie (pytanie 5) prawdopodobieństwo pozostania w organizacji. Ze względu na względnie krótkie kadencje, najczęstszym momentem odejścia z organizacji nie jest okres trwania roli, lecz okres tuż po jej zakończeniu. Pozostanie w organizacji wymaga każdorazowego wypełnienia aplikacji na wyższą pozycję lub wyrażenia chęci realokacji do innego zespołu na kolejną kadencję. W przypadku niewykonania tego, członek nie jest uwzględniany w planie talentów jednostki, a tym samym kończy swoje doświadczenie w organizacji. Pytanie 60 ma na celu samoocenę skuteczności w minionym kwartale, które w momencie przeprowadzania badań jest jedynym funkcjonującym systemem zbierania danych o skuteczności członków na poziomie globalnym.

Ostatnią wyróżnioną kategorią pytań formularza są pytania charakteryzujące próbę badawczą, do której należą pytania od 1 do 10, z wyłączeniem omówionych wcześniej pytań 4 i 5. Pytania od 1 do 3 zawierają cechy demograficzne, zaś pytania od 6 do 10 odnoszą się do cech respondentów powiązanych z członkostwem w organizacji, takie jak staż, czas pracy lub przynależność do roli i oddziału narodowego.

6.2. Omówienie przebiegu badań

Proces przebiegu badań na potrzeby poniższej rozprawy doktorskiej, począwszy od przygotowania, aż po analizę i interpretację uzyskanych wyników, został wdrożony na przestrzeni dwóch lat. Ze względu na specyfikę badanej organizacji, przeprowadzenie badań poprzez osobę z zewnątrz, która nie jest zaznajomiona z charakterystyką jej funkcjonowania, mogłoby prowadzić do trudności w zrozumieniu wewnętrznych systemów zarządzania. Niezbędne jest zatem dogłębne zrozumienie wszystkich jego elementów nie tylko z perspektywy teoretycznej, ale także praktycznej. W poniższej części przedstawiono i omówiono elementy procesu przebiegu badań w kolejności chronologicznej.

Jak wspomniano wcześniej, szczegółowe zrozumienie systemów zarządzania organizacji, ich elementów, celów oraz implikacji, jest niezbędną częścią przebiegu badań. Autorka była zaangażowana w wieloletnią pracę na rzecz organizacji AIESEC, jednak by móc zrozumieć jej funkcjonowanie w skali globalnej, na okres roku w okresie przeprowadzania badań na potrzeby poniższej rozprawy doktorskiej współpracowała ona z jej zarządem jako członek globalnego zespołu AIESEC z siedzibą w Montrealu. Tego typu współpraca umożliwiła dostęp do osób odpowiedzialnych za projektowanie systemu controllingu personalnego, zrozumienie funkcji

pełnionej przez każdy z jego elementów oraz intencje poszczególnych elementów systemu zarządzania zasobami ludzkimi. Dzięki współpracy z zarządem organizacji w tak ścisły sposób, możliwe było również uczestnictwo we wdrażanych procesach oraz ich doświadczenie nie tylko przez pryzmat dokumentów lub formularzy, lecz także codzienną pracę.

Zaangażowanie w pracę globalnego zespołu AIESEC pozwoliło również na dostęp do materiałów wewnętrznych organizacji, co stanowiło jeden z etapów badań. Autorka przeprowadziła rozmowy z osobami odpowiedzialnymi za zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji AIESEC, aby zebrać materiały zawierające informacje przydatne na potrzeby poniższej rozprawy doktorskiej. Następnie nastąpiła analiza dokumentów oraz konsolidacja wniosków z tejże analizy, która spełniła rolę podstawy do dalszych etapów procesu badawczego.

Kolejnym etapem procesu było przygotowanie oficjalnej prośby o zezwolenie na wykorzystanie danych z dokumentów wewnętrznych organizacji na potrzeby poniższej rozprawy doktorskiej. Na kolejnym spotkaniu rady zarządczej nastąpiło głosowanie nad umożliwieniem wykorzystania danych do potrzeb naukowych, a następnie decyzja w oficjalnej formie została przekazana autorce. Wszystkie uzyskane dane zostały zanonimizowane ze względu na ochronę danych osobowych i przekazane w formie elektronicznej.

Kolejnym etapem przygotowania zbiorów danych do analizy był wybór pytań formularza ankiety internetowej, które następnie zostały przeanalizowane i skonsultowane z zarządem organizacji pod względem ich zrozumiałości dla respondentów. Przy wyborze kierowano się przynależnością do przytoczonych wcześniej kategorii, to znaczy pytań związanych z rekrutacją i wdrożeniem oraz zarządzaniem zespołem, a także pytań charakteryzujących próbę badawczą oraz dostarczających informacji na temat wybranych mierników zarządzania zasobami ludzkimi.

Pozostałe elementy procesu dotyczyły wyboru programu do analizy statystycznej oraz typów analiz niezbędnych do przeprowadzenia w celu uzyskania odpowiedzi na postawione pytania badawcze i hipotezy. Ze względu na dostępne funkcje oraz przystępną formę graficzną przedstawienia wyników zdecydowano się na wykorzystanie programu SPSS Statistics z dostępną licencją Uniwersytetu Gdańskiego. Wykorzystane typy analiz wraz z wynikami zostały przedstawione w poświęconej temu części poniższej rozprawy. Po przeprowadzeniu analizy statystycznej dokonano pogłębienia wyników badań poprzez analizę jakościową odpowiedzi otwartych udzielonych przez wybranych respondentów. Ostatnim krokiem procesu badawczego

była interpretacja uzyskanych wyników badań, które następnie zostały wykorzystane do stworzenia modelu zarządzania zespołem globalnej organizacji trzeciego sektora.

6.3. Analiza i interpretacja wyników badań

6.3.1 Wyniki analizy dokumentów wewnętrznych

6.3.1.1. Elementy rekrutacji i wdrożenia do organizacji

Organizacja AIESEC posiada ustandaryzowany proces zarządzania zasobami ludzkimi, który w dokumentach wewnętrznych funkcjonuje pod nazwą „*Talent Management Process*”. Jest on podzielony na cztery główne części: pozyskiwanie zasobów ludzkich oznaczone nazwą „*GET*”, zatrzymanie zasobów ludzkich pod nazwą „*KEEP*”, rozwój zasobów ludzkich jako „*DEVELOP*” oraz zbieranie danych controllingu personalnego w celu poprawy procesu zarządzania zasobami ludzkimi pod nazwą „*REPORT*”. Elementy rekrutacji i wdrożenia są częścią pozyskiwania zasobów ludzkich, będą one zatem głównym elementem analizy dokumentów wewnętrznych przytoczonej w poniższej części.

Jednym z elementów będących częścią procesu rekrutacji i występującego w dokumentach zawierających wytyczne do niego, jest spotkanie informacyjne. Oddziały lokalne powinny zorganizować spotkania informacyjne podczas okresu rekrutacji, na które zaproszone są wszystkie osoby rozważające aplikację na członka organizacji AIESEC. Podczas spotkania organizatorzy powinni przedstawić misję organizacji, jej funkcjonowanie, oferowane produkty i usługi, a w szczególności doświadczenie członkowskie. Przeprowadzenie spotkania może pomóc w wytłumaczeniu procesu rekrutacyjnego, a także ustalić jasne oczekiwania dotyczące doświadczenia członkowskiego w organizacji.

Na podstawie analizy dokumentów wewnętrznych można wysnuć wniosek, iż sam proces rekrutacji zawiera w sobie zwykle formularz aplikacyjny oraz rozmowę kwalifikacyjną, a także opcjonalne elementy, takie jak zadanie grupowe lub rozwiązanie zadania praktycznego. Najbardziej istotnym elementem procesu rekrutacji jest jednak sprawdzenie, czy dany kandydat pasuje do organizacji pod względem jej misji i wartości, a także zebranie wystarczającej ilości informacji, by móc przydzielić kandydata do odpowiedniej roli. Sprawdzenie powiązania z misją i kulturą organizacji odbywa się poprzez pytania oparte na cechach przywódczych organizacji, a także jej sześciu wartościach (obie grupy zostały omówione w części poświęconej charakterystyce

organizacji AIESEC). Przydział kandydata do roli następuje poprzez analizę odpowiedzi na pytania związane z umiejętnościami ogólnymi i funkcyjnymi.

Zgodnie z materiałami dotyczącymi rekrutacji i selekcji, organizacja AIESEC kładzie duży nacisk na doświadczenie przejścia przez proces każdego z kandydatów, bez względu na ostateczny wynik tego procesu. Zalecana jest zatem ciągła komunikacja z kandydatami, nie pozostawiająca żadnego z nich bez odpowiedzi przez dłużej niż 48 godzin od zakończenia poprzedzającego etapu rekrutacji. Proces powinien zostać przeprowadzony profesjonalnie, a osoby rekrutujące odpowiednio przeszkolone. Każdy z kandydatów powinien również otrzymać odpowiedź zwrotną, a w przypadku odmowy przyjęcia powinna ona zawierać także elementy do poprawy i alternatywne możliwości doświadczenia z AIESEC, takie jak na przykład wyjazd na wymianę.

Po etapie rekrutacji następuje wdrożenie nowo przyjętych członków do pracy w organizacji, które również podlega standaryzacji zgodnie z zawartością dokumentów szkoleniowych. Duży nacisk położony jest na odpowiednie zaprojektowanie pierwszych 10 dni pracy nowo przyjętych członków organizacji. W treści dokumentów wewnętrznych jako powód podano, iż jest to okres częstego podejmowanie decyzji o odejściu lub pozostaniu w organizacji przez nowo przyjęte osoby oraz czas rozwinięcia poczucia przynależności. Jeśli okres pierwszych 10 dni pracy zostanie wdrożony prawidłowo, prawdopodobieństwo niskiego zaangażowania oraz problemów z zatrzymaniem zasobów ludzkich będzie mniejsze.

Kolejnym niezwykle istotnym elementem procesu wdrożenia jest wprowadzenie do organizacji, zawierające najważniejsze szkolenia dotyczące charakterystyki i funkcjonowania AIESEC, bez względu na przydzieloną rolę. Materiały wewnętrzne zawierają wytyczne dotyczące szkoleń, które powinny znaleźć się w planie wdrożenia do organizacji. Oprócz wstępnego zapoznania powinny znaleźć się w nim także szkolenia dotyczące misji i wartości organizacji, filarów długoterminowej strategii, struktury i kultury organizacyjnej, historii oraz marki. Kolejna część zawiera informacje dotyczące produktów i usług oferowanych przez organizację, takich jak fazy, przez które przechodzi klient, minimalne standardy wymian oraz wykorzystanie systemów i modeli funkcjonujących w tych procesach. Ostatnim elementem wdrożenia do organizacji jest przedstawienie i szczegółowe wytłumaczenie funkcjonujących w niej standardów zarządzania zespołem, aby członkowie byli świadomi czego mogą oczekiwać ze strony lidera zespołu i być w stanie upomnieć się o poszczególne elementy, gdy te nie zostaną dostarczone.

W momencie, gdy wdrożenie do organizacji zostanie zakończone, nowo przyjęci członkowie mogą rozpocząć wdrożenie funkcyjne, które jest dostosowane do roli, którą będą wykonywać wewnątrz organizacji. Zawierać one będą szczegółowe sesje dotyczące poszczególnych produktów, dokładnych procesów wdrażanych przez członków organizacji, wykorzystania systemów i narzędzi, a także odpowiedniej komunikacji wobec odbiorców. Podczas wdrożenia funkcyjnego powinny również odbywać się symulacje zadań i procesów, a także szkolenia skoncentrowane na rozwoju umiejętności niezbędnych do wykonania poszczególnych ról.

Przytoczone powyżej elementy wdrożenia nie są jedynymi, które organizacja AIESEC rekomenduje w swoich materiałach szkoleniowych. Częścią wprowadzenia do pracy w organizacji powinno być też stworzenie indywidualnego konta w wewnętrznym systemie, a także wypełnienie i omówienie ankiety wstępnej oceniającej poziom rozwoju głównych cech przywódczych AIESEC. Wyniki ankiety powinny być następnie omówione z zespołem podczas pierwszego spotkania oraz indywidualnie z liderem podczas pierwszego spotkania indywidualnego. Oddział lokalny może również zdecydować się na zaprojektowanie i wdrożenie systemu wsparcia dla nowych członków poprzez przydzielenie im osoby działającej od pewnego czasu w organizacji. Dodatkowo, jednym z elementów wdrożenia powinno być również zorganizowanie spotkania oddziału lokalnego, na którym nowi członkowie mają okazję poznać osoby z dłuższym stażem w organizacji, a także zrozumieć funkcjonowanie oddziału z holistycznej perspektywy.

Ostatnim elementem wdrożenia, które w momencie prowadzenia badań na potrzeby poniższej rozprawy doktorskiej nie podlegało standaryzacji, jest praktyczne wdrożenie pod nadzorem lidera zespołu. Nowi członkowie powinni mieć możliwość dostarczenia przydzielonych zadań ze wsparciem lidera przez pewien czas na początku okresu pracy na rzecz organizacji. Lider następnie powinien dostarczyć im uwagi zawierające potencjalne punkty poprawy oraz pomóc członkom je wdrożyć. Powinien on również zadbać o przekazanie wszelkich niezbędnych dokumentów, materiałów lub dostępu do nich przed rozpoczęciem pracy, aby każdy z członków czuł się w pełni przygotowany do wykonywania swoich obowiązków.

Opisany powyżej proces wdrożenia obowiązuje wyłącznie dla nowych członków organizacji, nie zaś dla osób przenoszących się do nowej roli lub liderów zespołów. W szczególności dla tej ostatniej grupy przewidziane są odrębne wytyczne dotyczące wdrożenia,

jednak ze względu na fakt, iż wdrożenie menedżerskie nie jest częścią poniższej rozprawy, nie zostały one przytoczone.

6.3.1.2. Elementy zarządzania zespołem

Organizacja AIESEC posiada własny model zarządzania zespołem, na podstawie którego szkoleni są wszyscy jej menedżerowie, a także członkowie podczas wdrożenia do organizacji. Wspomniany model zawiera w swojej strukturze trzy fazy, które następują jedna po drugiej, wraz z upływem czasu współpracy zespołu. Jest on także dostosowany do realiów organizacji, ponieważ postrzega on zarządzanie zespołem z perspektywy kadencji, co wpływa nie tylko na fakt występowania faz początkowych pracy zespołowej, ale także fazy zamknięcia. Trzy fazy modelu noszą nazwy budowania, działania oraz zamknięcia, zaś każda z nich podzielona jest dodatkowo na trzy części, które zawierają w sobie różnorodne elementy. Definicje każdej z faz, ich części, elementy składowe oraz role zostały przedstawione w poniższej części rozprawy.

Zanim nastąpi analiza części składowych modelu, istotne jest zrozumienie elementów funkcjonujących w jego obrębie. W przypadku modelu zarządzania zespołem organizacji AIESEC pierwszym z nich są minimalne kryteria, które muszą zostać spełnione, aby grupa osób była postrzegana jako zespół. Po pierwsze, grupa taka musi posiadać jedną osobę funkcjonującą w charakterze jej lidera, która jest odpowiedzialna za zarządzanie pozostałymi członkami. Po drugie, oprócz lidera konieczna jest obecność przynajmniej dwóch osób działających w charakterze członków zespołu – nie ma jednak ograniczeń co do maksymalnej liczby osób w zespole. Ostatnim kryterium jest okres działalności zespołu, który musi wynosić przynajmniej dwa miesiące. Kryterium to zatem wyłącza z obowiązku dostarczania standardów zarządzania zespołem grupy osób pracujące w krótkim okresie czasu, w przypadku których nie występują wszystkie fazy rozwoju zespołowego.

Poza przytoczonymi wyżej kryteriami, w modelu zarządzania zespołem organizacji AIESEC funkcjonują również cztery dodatkowe elementy. Pierwszym z nich są globalne środowiska uczenia się, które są przypisywane do każdego z punktów modelu i nadają im wytyczne do sposobu ich wdrożenia. Wyróżniono sześć takich środowisk, które różnią się od siebie zasięgiem oraz wpływem. Do środowisk o najmniejszym zasięgu, ale stosunkowo wysokim wpływie można zaliczyć indywidualną refleksję oraz spotkanie indywidualne, na przykład w charakterze mentoringu. Do środowisk o umiarkowanym zasięgu i nieco mniejszym wpływie

zalicza się pracę zespołową oraz pracę w grupie, na przykład jako część uczestnictwa w szkoleniu. Ostatnie dwa środowiska posiadają największy zasięg, ale najmniejszy wpływ, a zaliczają się do nich konferencje oraz sesje dostarczane zdalnie. Oprócz środowisk uczenia się, w modelu zarządzania zespołem zawarte są również cztery cechy przywódcze oraz sześć wartości AIESEC, które zostały opisane w części poświęconej charakterystyce organizacji. Ostatnim elementem dodatkowym występującym w modelu są kompetencje, które wykorzystywane są do tworzenia ścieżki rozwoju personalnego i profesjonalnego członków organizacji.

Jak wspomniano wcześniej, pierwszą fazą modelu zarządzania zespołem, nazywanego w organizacji „*standardami zespołowymi*”, jest faza budowania. Została ona określona jako czas, w którym członkowie zespołu zaczynają wspólną pracę, poznają siebie nawzajem, poznają ambicję zespołu i dowiadują się jaki będzie ich udział w jej osiągnięciu. Pierwszą częścią fazy budowania jest tworzenie zespołu, na które składają się trzy elementy: przekazanie, kompetencje główne i funkcyjne oraz zasady zespołowe. Przekazanie opiera się na dostarczeniu wiedzy oraz wszelkich dokumentów, materiałów szkoleniowych czy narzędzi swojemu następcy. Element związany z kompetencjami mówi o tym, iż każdy członek zespołu powinien być świadomy umiejętności niezbędnych do efektywnej pracy w danym zespole i roli. Zasady zespołowe z kolei zakładają stworzenie przez zespół wspólnych norm funkcjonowania oraz oczekiwanych zachowań zgodnych z wartościami organizacji.

Drugą częścią fazy budowania jest faza planowania zespołowego, na którą składa się sześć elementów: ambicja zespołowa, cele, strategie, opis i kalendarz pracy, budżet oraz cele rozwoju zespołowego. Pierwszy element dotyczy ustanowienia przez zespół wspólnej wizji sukcesu, która będzie motywować członków zespołu do codziennej pracy, a następnie określić mierzalne cele obrazujące tę wizję. Po określeniu punktu końcowego pracy zespołu konieczne jest zaplanowanie projektów i strategii, które go do niego poprowadzą. Następnie, projekty i zadania muszą zostać podzielone między członków zespołu oraz posiadać jasno określone terminy dostarczenia. Na podstawie otrzymanego planu zespół może ocenić zasoby niezbędne do dostarczenia zadań, a tym samym stworzyć szczegółowy budżet. Ostatni element dotyczy zrozumienia dynamiki zespołu oraz kompetencji jego członków w taki sposób, by móc określić cel rozwoju zespołu oraz udział każdego z członków w jego osiągnięciu.

Ostatnią częścią fazy budowania jest indywidualny plan, który zawiera w sobie dwa główne elementy: wstępna ocena rozwoju cech przywódczych oraz plan rozwoju osobistego. Podczas

formowania zespołu jego lider powinien zadbać o to, by każdy z członków wypełnił ankietę oceny rozwoju cech przywódczych, dostępną na wewnętrznej platformie organizacji AIESEC. Wyniki ankiety powinny następnie posłużyć jako podstawa do przeprowadzenia spotkania dotyczącego stworzenia planu rozwoju osobistego. Wspomniany plan powinien zawierać w sobie plan rozwoju kompetencji zgodny z wynikami ankiety, a także osobistą motywacją do ich rozwoju. W obrębie planu lider powinien również ustalić cele indywidualne każdego z członków zespołu, które odpowiadają przydzielonym wcześniej zadaniom oraz indywidualnej ambicji członków. Ostatnim elementem niezbędnym do zawarcia w planie rozwoju osobistego są szczegółowe strategie i zadania mające na celu przybliżyć członków zespołu do osiągnięcia celów personalnych i profesjonalnych, które wyznaczali.

Po przejściu przez fazę budowania i wdrożeniu części w niej zawartych, zespół przechodzi do fazy działania, która charakteryzuje się wykonywaniem zadań indywidualnych i zespołowych, rozwojem kompetencji i wdrażaniem działań operacyjnych. Faza działania, podobnie do fazy budowania, zawiera w sobie trzy części: zwiększenie wyników, śledzenie efektywności oraz system wsparcia. Część zwiększenia wyników wdrażana jest poprzez zachęcanie członków zespołu do nauki przydzielonych zadań w praktyce poprzez wykonywanie rzeczywistych działań operacyjnych. Rekomendowane jest również dostarczanie cotygodniowych spotkań zespołowych, podczas których jego członkowie mogą ze sobą współpracować nad osiągnięciem ambicji zespołu. Ostatnim elementem tej części jest wdrożenie systemu motywacyjnego funkcjonującego w obrębie zespołu, który pozwala nagrodzić jego członków na podstawie ich skuteczności i osiągnięć, a także docenić pracę i wysiłek zespołu.

Śledzenie efektywności zespołu zaczyna się od stworzenia jasnego systemu odpowiedzialności zawierającego narzędzia do śledzenia postępów w osiąganiu ambicji zespołowych i indywidualnych. Niezbędne jest także dostarczanie spotkań indywidualnych, podczas których lider może sprawdzić postęp w osiągnięciu celów indywidualnych, zrozumieć wyzwania, z którymi borykają się członkowie oraz zaproponować rozwiązania związane z potencjalnymi punktami poprawy. Według materiałów wewnętrznych organizacji AIESEC, spotkania takie są rekomendowane raz w miesiącu. Oprócz spotkań indywidualnych, lider zespołu powinien także zorganizować zespołowe podsumowanie każdego tygodnia, miesiąca oraz kwartału. Szczególnie w podsumowaniach kwartału istotne jest zawarcie elementów takich jak

podsumowanie zaangażowania członków zespołu, osiągnięcia celów, a także dyskusji na temat dalszych kroków i potencjalnych zmian w pierwotnej strategii zespołu.

Organizacja AIESEC wierzy w istotną rolę systemu wsparcia w kształtowaniu satysfakcji oraz skuteczności pracowników i wolontariuszy, co można zaobserwować także w pięciu elementach zawartych w tej części. Pierwszym z nich jest dostarczanie przestrzeni do rozwoju cech przywódczych, które może się odbywać poprzez dedykowane szkolenia lub momenty refleksji podczas spotkań zespołowych lub indywidualnych. Lider powinien również zadbać o możliwość wzajemnego wsparcia członków zespołu, co może odbywać się podczas cotygodniowych spotkań zespołu. Raz w miesiącu lider powinien odbyć spotkanie indywidualne z każdym z członków, na którym powinny zostać poruszone postępy w realizacji indywidualnego planu rozwoju oraz szczegółowy plan na kolejny miesiąc. Raz na kwartał rekomendowane jest również zorganizowanie integracji zespołu, podczas której możliwe jest stworzenie pożądanej atmosfery oraz nawiązanie bliższych relacji między członkami zespołu. Ostatnim elementem jest możliwość przekazania i otrzymania informacji zwrotnej o pracy każdego z członków podczas dedykowanej części spotkania rekomendowanej przynajmniej raz na kwartał. Wdrożenie tego rozwiązania pozwala rozwiązać konflikty w zespole oraz zaplanować dalsze kroki w kierunku budowy lepszych relacji oraz efektywności w zespole.

Ostatnia faza jest charakterystyczna dla organizacji AIESEC ze względu na terminowość pracy zespołów. Zamknięcie jest w tym przypadku niezwykle istotne, gdyż może wpływać na doświadczenie członków, a w szczególności ich decyzję o pozostaniu w organizacji oraz aplikacji na stanowiska menedżerskie. W fazie zamknięcia zespoły podsumowują swoją współpracę, rozwój i doświadczenie, zdają sprawozdanie z osiągnięcia postawionych na początku celów, proponują dalsze rozwiązania oraz przekazują wiedzę swoim następcom. Pierwszą częścią fazy zamknięcia jest podsumowanie zespołowe zawierające w sobie trzy elementy: zdanie raportu z wyników, podsumowanie rozwoju oraz feedback. Raport powinien zawierać wszystkie osiągnięcia oraz te zadania, których nie udało się dostarczyć, a także podsumowanie wniosków z pracy, które może być następnie wykorzystane przez następców. Zespół powinien też poddać refleksji całe wspólne doświadczenie oraz podsumować swój rozwój jako grupy. Członkowie powinni również mieć przestrzeń do podzielenia się uwagami dotyczącymi punktów do poprawy, które mogą wdrożyć w swoich przyszłych doświadczeniach pracy zespołowej.

Niezwykle istotną częścią ostatniej fazy modelu zarządzania zespołem jest część dotycząca przekazania wiedzy i narzędzi do pracy następcom. Przekazanie zawiera w sobie trzy główne kategorie: wiedzę i umiejętności, dokumenty i narzędzia oraz sugestie dotyczące kolejnych kroków i dalszych działań. Każdy z członków zespołu powinien zadbać o to, by jego następcy posiadali niezbędną wiedzę i umiejętności do wykonywania przydzielonych im zadań. Może to odbywać się poprzez ich symulację pracy lub rzeczywiste wykonywanie aktywności pod nadzorem i ze wsparciem poprzednika. Przekazane powinny zostać również notatki ze spotkań zespołowych, narzędzia sprawozdawczości oraz raporty, a także dostępy do systemów lub baz danych klientów lub partnerów. Poprzednik powinien też zadbać o przekazanie wniosków z doświadczenia wraz z sugestiami i radami dotyczącymi działań, które może podjąć jego następcą, w celu zachowania ciągłości pracy.

Ostatnia część fazy zamknięcia, nazwana podsumowaniem indywidualnym, odwołuje się do elementów będących częścią fazy budowania. Po pierwsze, każdy z członków zespołu powinien ponownie wypełnić ankietę oceny rozwoju cech przywódczych, która następnie posłuży jako podstawa do refleksji podczas spotkania indywidualnego z liderem zespołu. Podczas spotkania powinno też nastąpić sprawdzenie przygotowanego na początku doświadczenia i aktualizowanego co miesiąc planu rozwoju osobistego. Członkowie powinni poddać refleksji postęp w rozwoju cech liderek oraz innych kompetencji, które były częścią ich planu. Wraz z menedżerem powinni również poddać dyskusji skuteczność członka przez okres trwania pracy zespołu, osiągnięcie wyznaczonych na początku doświadczenia celów, a także dostarczenie wyznaczonych zadań w terminie. Lider powinien także pomóc członkowi w decyzjach dotyczących dalszych kroków w organizacji, potencjalnej decyzji o aplikacji na pozycje menedżerskie lub podjęcia aktywności poza organizacją AIESEC.

Przytoczony powyżej opis modelu zarządzania zespołem funkcjonującego w AIESEC jest dowodem na wysoki poziom rozwoju procesów zarządzania wewnątrz organizacji. Szczegółowe zrozumienie elementów modelu pozwala również zaobserwować związek między modelem a pytaniami będącymi częścią formularza systemu controllingu personalnego. Wiele z przytoczonych powyżej elementów modelu posiada również szczegółowe wytyczne dotyczące ich wdrożenia w zespole, które są tworzone na poziomie globalnym lub narodowym. Na potrzeby poniższej rozprawy doktorskiej zrozumienie samych elementów modelu jest jednak wystarczające, aby móc przejść do dalszych etapów badania.

6.3.2 Wyniki badań ilościowych

6.3.2.1. Ujednolicenie skal badawczych

Ze względu na wspomniany wcześniej fakt, iż pytania zawarte w formularzu były sformułowane zgodnie z systemem controllingu personalnego wykorzystywanym w organizacji AIESEC, zawarte w ankiecie skale były również dostosowane do potrzeb oraz przyzwyczajzeń jej członków. Dostosowanie każdej ze skal do wykorzystywanych w organizacji kategorii skutkowało jednak niejednorodnością skal w pytaniach wykorzystywanych w analizie na potrzeby poniższej rozprawy doktorskiej. Aby móc wyciągnąć poprawne wnioski z analizy należało zatem pochylić się w pierwszej kolejności nad wykorzystanymi skalami badawczymi i dostosować je do potrzeb badań.

Podjęwając próbę przydzielenia skal do poszczególnych kategorii, można wykorzystać przytoczony wcześniej podział pytań formularza. Odpowiedzi na wszystkie pytania związane z rekrutacją i wdrożeniem oraz dotyczące elementów procesu zarządzania zespołem wyrażone są w pięciostopniowej skali Likerta. Odpowiadają one pytaniom oznaczonym numerami od 11 do 59, przytoczonymi w poprzedniej części rozprawy w Tabeli 4, zaś graficzne przedstawienie skali wraz ze znaczeniem poszczególnych odpowiedzi zostało ujęte w Tabeli 5.

Tabela 5. Skala pytań związanych z rekrutacją, wdrożeniem oraz zarządzaniem zespołem. Źródło: opracowanie własne.

Pytania	Skala	Znaczenie odpowiedzi
Pytania związane z rekrutacją, wdrożeniem i zarządzaniem zespołem (oznaczone numerami 11-59)	1	Zdecydowanie się nie zgadzam
	2	Nie zgadzam się
	3	Nie mam zdania
	4	Raczej się zgadzam
	5	Zdecydowanie się zgadzam

Część pytań należących do grupy opisującej próbę badawczą wykorzystuje skalę nominalną. Znajdują się wśród nich pytania dotyczące płci, kierunku studiów, przynależności do oddziału narodowego, obecnej roli oraz doświadczenia wyjazdu na wymianę z organizacji AIESEC w przeszłości. Możliwe odpowiedzi pytań wykorzystujących skalę nominalną wraz z

kwantyfikacją zostały zawarte w części poświęconej charakterystyce próby badawczej. W większości przypadków członkowie organizacji AIESEC muszą być pełnoletni, a także znacząca ich część działa na rzecz organizacji w okresie studiów. Wpływa to na wiek członków, który zawiera się zwykle w przedziale od 18 do 25 lat. Fakt ten znalazł swoje odbicie również w odpowiedziach na pytanie formularza oznaczone numerem 1, gdzie wszystkie odpowiedzi poza przytoczonym zakresem zostały przydzielone do wspólnych kategorii, co obrazuje Tabela 6. W przypadku konieczności przeprowadzenia analizy (na przykład obliczenia wartości średniego wieku pewnej grupy respondentów) wspomnianym kategoriom przypisywane zostały wartości 17 oraz 26.

Tabela 6. Skala pytania o wiek. Źródło: opracowanie własne.

Pytanie	Kategorie
Wiek (oznaczone numerem 1)	Poniżej 18 lat
	18 lat
	19 lat
	20 lat
	21 lat
	22 lata
	23 lata
	24 lata
	25 lat
	Powyżej 25 lat

Pozostałe dwa pytania charakteryzujące próbę badawczą – tygodniowa liczba godzin spędzana na pracy dla AIESEC oraz staż w organizacji – zostały wyrażone w skali porządkowej. Kategorie odpowiedzi zostały przedstawione odpowiednio w Tabelach 7 oraz 8.

Tabela 7. Skala pytania o tygodniowy czas pracy. Źródło: opracowanie własne.

Pytania	Skala	Znaczenie odpowiedzi
Ile godzin tygodniowo spędzasz na pracy dla AIESEC? (oznaczone numerem 9)	1	Poniżej 5 godzin
	2	Od 5 do 10 godzin
	3	Od 10 do 20 godzin
	4	Od 20 do 30 godzin
	5	Od 30 do 40 godzin
	6	Powyżej 40 godzin

Tabela 8. Skala pytania o staż w organizacji. Źródło: opracowanie własne.

Pytania	Skala	Znaczenie odpowiedzi
Jak długo jesteś członkiem AIESEC? (oznaczone numerem 10)	1	Krócej niż miesiąc
	2	Od 1 do 6 miesięcy
	3	Od 6 miesięcy do roku
	4	Od roku do 2 lat
	5	Od 2 do 3 lat
	6	Od 3 do 4 lat
	7	Od 4 do 5 lat
	8	Dłużej niż 5 lat

Ostatnią pozostałą do omówienia w kontekście wykorzystanej skali grupą pytań są pytania dotyczące wybranych mierników efektywności zarządzania zasobami ludzkimi, na które składają się skuteczność, satysfakcja oraz prawdopodobieństwo aplikacji na dalsze role w organizacji. Pytanie o stopień polecenia członkostwa w AIESEC, które w Tabeli 4 zostało oznaczone numerem 4, zostało wyrażone w skali od 1 do 10, gdzie 1 jest tożsame odpowiedzi „zdecydowanie nie poleciłbym”, zaś 10 „zdecydowanie poleciłbym”. Skala pozostałych dwóch pytań związanych z miernikami została przedstawiona odpowiednio w Tabelach 9 oraz 10.

Tabela 9. Skala pytania o prawdopodobieństwo aplikacji na wyższą pozycję w organizacji. Źródło: opracowanie własne.

Pytania	Skala	Znaczenie odpowiedzi
W jakim stopniu planujesz zaaplikować na wyższą pozycję w AIESEC po zakończeniu obecnej roli? (oznaczone numerem 5)	1	Zdecydowanie nie planuję
	2	Nie planuję
	3	Nie mam zdania
	4	Raczej planuję
	5	Zdecydowanie planuję

Tabela 10. Skala pytania o samoocenę skuteczności w ostatnim kwartale. Źródło: opracowanie własne.

Pytania	Skala	Znaczenie odpowiedzi
Jak oceniasz swoje wyniki w ciągu ostatnich trzech miesięcy? (oznaczone numerem 60)	1	Osiągnąłem poniżej 30% celu
	2	Osiągnąłem od 30% do 50% celu
	3	Osiągnąłem od 50% do 70% celu
	4	Osiągnąłem od 70% do 100% celu
	5	Osiągnąłem powyżej 100% celu

Wszystkie przytoczone powyżej skale zostały ustalone w sposób, który najlepiej oddaje charakterystykę funkcjonowania organizacji. Dla przykładu skala samooceny skuteczności w ostatnim kwartale zawiera przedziały, które odpowiadają kategoryzacji skuteczności członków. Na jej podstawie członkowie, którzy osiągają mniej niż 30% swojego celu przydzielani są do kategorii niskiej wydajności, zaś osoby osiągające powyżej 70% celu postrzegane są za wydajne. Również kategorie dotyczące stażu odpowiadają typowej ścieżce rozwoju w organizacji, gdzie kadencje na najniższych szczeblach poziomu lokalnego trwają 6 miesięcy, zaś na wyższym rok. Mimo iż skale w poszczególnych pytaniach są różne, na podstawie ich opisanie i ujednoczenia w sposób przedstawiony wcześniej możliwe jest przeprowadzenie analizy oraz wyciągnięcie wniosków będących odpowiedziami na postawione pytania badawcze.

6.3.2.2. Charakterystyka próby badawczej

W formularzu analizowanym na potrzeby poniższej rozprawy doktorskiej zgromadzono odpowiedzi 9888 respondentów. Ponieważ cała populacja, to znaczy liczba członków organizacji globalnie, w okresie gromadzenia odpowiedzi wynosiła około 38000 osób, próba badawcza stanowi ponad 25% całej populacji. W pytaniach dotyczących rekrutacji i wdrożenia liczba respondentów jest mniejsza, gdyż zostały one zadane wyłącznie respondentom, którzy dołączyli do organizacji w ciągu ostatnich sześciu miesięcy. Również niektóre pytania dotyczące pracy i postaw lidera zespołu zostały zadane tylko respondentom, którzy zgodnie z podaną pozycją są członkami zespołu, bez względu na jego poziom. W poniższej części przedstawiono podsumowanie odpowiedzi respondentów dotyczących charakterystyki próby badawczej.

Na podstawie Tabeli 11 można zauważyć, że ponad 95% respondentów jest w wieku od 18 do 25 lat, zaś ponad 70% ma pomiędzy 19 a 22 lata. Jest to związane z faktem, iż znaczna część członków organizacji działa na jej rzecz w okresie studiów. W niektórych krajach członkowskich funkcjonuje wymóg pełnoletności, aby móc zostać członkiem organizacji AIESEC, w innych zaś rekrutowani są jedynie studenci. Można jednak stwierdzić, że wiek osób będących częścią próby badawczej oddaje charakterystykę samej organizacji, która prowadzona jest przez młodych ludzi.

Tabela 11. Podsumowanie odpowiedzi na pytanie dotyczące wieku respondentów. Źródło: opracowanie własne.

Wiek	Liczba odpowiedzi	Procent
Poniżej 18	125	1,3
18	785	7,9
19	1595	16,1
20	1984	20,1
21	1989	20,1
22	1425	14,4
23	915	9,3
24	508	5,1
25	281	2,8
Powyżej 25	281	2,8
Ogółem	9888	100,0

Tabela 12. Podsumowanie odpowiedzi na pytanie dotyczące płci respondentów. Źródło: opracowanie własne.

Płeć	Liczba odpowiedzi	Procent
Kobieta	5936	60,0
Mężczyzna	3903	39,5
Inne	22	0,2
Wolę nie odpowiadać	27	0,3
Ogółem	9888	100,0

Tabela 12 przedstawia zestawienie odpowiedzi dotyczących płci respondentów, na podstawie którego można zobaczyć, iż 60% respondentów identyfikuje się jako kobiety, a 39,5% jako mężczyźni. Wśród pozostałych respondentów, 0,2% nie identyfikuje się ani jako kobieta, ani mężczyzna, a 0,3% wolało nie udzielać odpowiedzi na to pytanie. Ponieważ liczba respondentów, którzy wybrali ostatnie dwie odpowiedzi w tym pytaniu jest zbyt mała, w dalszej części opracowania badań do analizy uwzględniającej płeć przyjęto wyłącznie respondentów należących do grupy kobiet oraz mężczyzn.

Kolejnym elementem charakterystyki próby badawczej jest kierunek studiów, jednak ze względu na dużą liczbę możliwych odpowiedzi oraz dużą różnorodność wyboru respondentów, a także brak wykorzystania tego pytania do analizy, zdecydowano się pominąć szczegółową statystykę tego pytania w treści rozprawy. Oprócz kierunków inżynierskich, które wybrało 15,4% respondentów, a także zarządzania i administracji wybranych przez 14,8% respondentów, pozostałe kierunki uzyskały poniżej 10% odpowiedzi.

Tabela 13. Podsumowanie odpowiedzi na pytanie dotyczące wyjazdu na wymianę z AIESEC w przeszłości. Źródło: opracowanie własne.

Czy wyjechałeś w przeszłości na wymianę z AIESEC?	Liczba odpowiedzi	Procent populacji
Tak, Global Volunteer	1605	16,2
Tak, Global Entrepreneur	144	1,5
Tak, Global Talent	123	1,2
Tak i planuję wyjechać ponownie w przyszłości	671	6,8
Nie, ale planuję wyjechać w przyszłości	7324	74,1
Nie i nie planuję wyjechać w przyszłości	704	7,1

Organizacja AIESEC skupia się na rekrutacji osób, które wyjechały w przeszłości na wymianę, gdyż nie tylko rozumieją jak proces ten wygląda w praktyce, ale też są zwykle bardziej przywiązane do misji i wartości, ponieważ doświadczyli ich w rzeczywistości. Również osoby będące częścią organizacji są zwykle bardziej zachęcane, aby wyjechać na wymianę, co obrazuje Tabela 13. Ponad 74% respondentów nie było jeszcze na wymianie z AIESEC, ale planuje wyjechać w przyszłości, co pokazuje ich pozytywne nastawienie do produktów. Ponad 6% respondentów planuje również wyjechać ponownie, mimo wyjazdu na wymianę w przeszłości. Spośród trzech omówionych w rozdziale poświęconym charakterystyce organizacji produktów, wolontariat międzynarodowy Global Volunteer cieszy się największą popularnością wśród członków, co może być powiązane z jego dostępnością, niewielkimi wymaganiami wstępnymi oraz krótszym czasem trwania. Grupą respondentów, która powinna zwrócić uwagę organizacji są osoby, które nie planują wyjazdu na wymianę, stanowiące ponad 7% próby badawczej. Powodem takiej odpowiedzi mogą być na przykład ograniczenia finansowe, zobowiązania edukacyjne lub niechęć opiekunów do wyjazdu, co nie powinno wzbudzać obaw. Jeśli jednak członkowie nie chcą wyjechać na wymianę, ponieważ nie dostrzegają jej wartości lub nie wierzą w wysoką jakość

dostarczanych usług, może to spowodować pojawienie się potencjalnych problemów w funkcjonowaniu organizacji AIESEC. Omawiane pytanie dopuszczało wybór dowolnej liczby odpowiedzi przez każdego z respondentów, stąd suma oddanych odpowiedzi na każdą z możliwości wynosi więcej niż liczebność próby badawczej.

Tabela 14. Podsumowanie odpowiedzi na pytanie dotyczące obecnej roli w AIESEC. Źródło: opracowanie własne.

Obecna rola w AIESEC	Liczba odpowiedzi	Procent
Członek zespołu lokalnego	5035	50,9
Lider zespołu lokalnego	1897	19,2
Członek zarządu lokalnego	1453	14,7
Przewodniczący zarządu lokalnego	413	4,2
Członek oddziału narodowego	502	5,1
Przewodniczący oddziału narodowego	87	0,9
Inne	312	3,2
Brak odpowiedzi	189	1,9
Ogółem	9888	100,0

Tabela 14 zawierająca odpowiedzi dotyczące obecnej roli respondentów bardzo dobrze oddaje charakterystykę struktury organizacyjnej AIESEC. Można zauważyć, iż ponad połowa respondentów działa w momencie wypełniania ankiety w roli członka zespołu na poziomie lokalnym. Ze względu na strukturę hierarchiczną, na każdym z wyższych poziomów będzie odpowiednio mniej członków, co oddaje około 19% respondentów będących liderami zespołów lokalnych, a także niecałe 15% członków zarządu lokalnego. Większa liczba respondentów będących członkami oddziału narodowego niż przewodniczących zarządu lokalnego może być spowodowana lepszym dotarciem ankiety do oddziałów narodowych i porównywalną liczbą członków w obu rolach globalnie. Respondenci, którzy wybrali odpowiedź „inne”, zaangażowani są zwykle w role wspierające, które nie kwalifikują ich do jednej ze wspomnianych wcześniej kategorii. Ponieważ ankieta skonstruowana była w sposób, który umożliwiał zapisanie odpowiedzi udzielonych w jednej sekcji formularza, a 189 respondentów opuściło formularz przed udzieleniem odpowiedzi na pytanie o rolę, będą oni figurowali jako „brak odpowiedzi” we wszystkich kolejnych częściach ankiety.

Tabela 15. Analiza średniego wieku respondentów w zależności od ich obecnej roli w AIESEC.
Źródło: opracowanie własne.

Obecna rola w AIESEC	Liczba odpowiedzi	Średni wiek w latach
Członek zespołu lokalnego	5035	20,42
Lider zespołu lokalnego	1897	20,87
Członek zarządu lokalnego	1453	21,53
Przewodniczący zarządu lokalnego	413	22,09
Członek oddziału narodowego	502	23,11
Przewodniczący oddziału narodowego	87	23,44
Inne	312	20,80

Tabela 16. Analiza płci respondentów w zależności od ich obecnej roli w AIESEC. Źródło: opracowanie własne.

Obecna rola w AIESEC		Kobieta	Mężczyzna
Członek zespołu lokalnego	Liczba odpowiedzi	3129	1879
	%	62,1%	37,3%
Lider zespołu lokalnego	Liczba odpowiedzi	1149	743
	%	60,6%	39,2%
Członek zarządu lokalnego	Liczba odpowiedzi	861	584
	%	59,3%	40,2%
Przewodniczący oddziału lokalnego	Liczba odpowiedzi	230	181
	%	55,7%	43,8%
Członek zarządu narodowego	Liczba odpowiedzi	242	256
	%	48,2%	51,0%
Przewodniczący oddziału narodowego	Liczba odpowiedzi	37	49
	%	42,5%	56,3%
Inne	Liczba odpowiedzi	173	138
	%	55,4%	44,2%

Średni wiek respondentów w zależności od wykonywanej w momencie przeprowadzania badania roli wzrasta wraz z jej poziomem w strukturze organizacyjnej. Jest to naturalne zjawisko, biorąc pod uwagę fakt, iż nie można dostać się na wyższą pozycję bez wcześniejszego przejścia przez pozycje na poziomie lokalnym. Można również zauważyć, iż średni wiek respondentów, którzy wybrali odpowiedź „inne”, jest podobny do średniego wieku lidera na poziomie lokalnym.

Potwierdza to fakt, iż są to głównie osoby działające w strukturach wspierających, na co członkowie zarządu lokalnego lub narodowego nie mają już zwykle czasu.

Na podstawie analizy płci respondentów w zależności od wykonywanej roli przedstawionej w Tabeli 16 można zauważyć, iż wśród członków organizacji na najniższym szczeblu przeważają kobiety (ponad 62% respondentów). Z każdym wyższym szczeblem struktury organizacyjnej procent kobiet wśród respondentów spada, a wśród przewodniczących oddziałów lokalnych wynosi już tylko 42,5%. Może to być sygnał, że mężczyźni czują się pewniej w obejmowaniu wyższych i bardziej odpowiedzialnych pozycji.

Tabela 17. Podsumowanie odpowiedzi na pytanie dotyczące tygodniowej liczby godzin spędzanej na pracy dla AIESEC. Źródło: opracowanie własne.

Ile godzin tygodniowo spędzasz na pracy dla AIESEC?	Liczba odpowiedzi	Procent
Poniżej 5 godzin	2319	23,5
Od 5 do 10 godzin	3087	31,2
Od 10 do 20 godzin	2053	20,8
Od 20 do 30 godzin	1050	10,6
Od 30 do 40 godzin	502	5,1
Powyżej 40 godzin	722	7,3
Brak danych	155	1,6
Ogółem	9888	100,0

Tabela 18. Podsumowanie odpowiedzi na pytanie dotyczące stażu w organizacji. Źródło: opracowanie własne.

Jak długo jesteś członkiem AIESEC?	Liczba odpowiedzi	Procent
Krócej niż miesiąc	1388	14,0
Od 1 do 6 miesięcy	2494	25,2
Od 6 miesięcy do roku	2080	21,0
Od roku do 2 lat	2153	21,8
Od 2 do 3 lat	965	9,8
Od 3 do 4 lat	392	4,0
Od 4 do 5 lat	196	2,0
Dłużej niż 5 lat	65	0,7
Brak danych	155	1,6
Ogółem	9888	100,0

Liczba godzin, które członek poświęca na pracę dla AIESEC, zwiększa się zwykle wraz z odpowiedzialnością i pozycją w strukturze organizacyjnej. Prawie 55% respondentów przeznacza tygodniowo do 10 godzin, zaś kolejne 30% poświęca pomiędzy 10 a 30 godzin. Grupa respondentów, którzy poświęcają powyżej 40 godzin tygodniowo, wynosząca 7,3%, to zwykle osoby należące do oddziału narodowego, gdzie praca odbywa się w pełnym wymiarze godzin, nie zaś w formie wolontariatu jak w przypadku pozycji na poziomie lokalnym.

Według danych zawartych w Tabeli 18, największa grupa respondentów to członkowie o stażu w organizacji wynoszącym pomiędzy 1 a 6 miesięcy, którzy stanowią ponad 25% próby badawczej. Ponieważ formularz został przeprowadzony w listopadzie, czyli niedługo po październikowym okresie rekrutacji w większości oddziałów narodowych, aż 14% respondentów to osoby, które dołączyły do organizacji w ciągu ostatniego miesiąca. 82% respondentów działa w organizacji krócej niż dwa lata, co jest zazwyczaj typowym okresem działalności na poziomie lokalnym.

Tabela 19. Analiza płci respondentów w zależności od ich obecnej roli w AIESEC. Źródło: opracowanie własne.

Staż w AIESEC		Kobieta	Mężczyzna
Krócej niż miesiąc	Liczba odpowiedzi	879	504
	%	63,6%	36,4%
Od 1 do 6 miesięcy	Liczba odpowiedzi	1590	889
	%	64,1%	35,9%
Od 6 miesięcy do roku	Liczba odpowiedzi	1250	816
	%	60,5%	39,5%
Od roku do 2 lat	Liczba odpowiedzi	1275	869
	%	59,5%	40,5%
Od 2 do 3 lat	Liczba odpowiedzi	544	418
	%	56,5%	43,5%
Od 3 do 4 lat	Liczba odpowiedzi	198	192
	%	50,8%	49,2%
Od 4 do 5 lat	Liczba odpowiedzi	84	111
	%	43,1%	56,9%
Dłużej niż 5 lat	Liczba odpowiedzi	21	44
	%	32,3%	67,7%

Podobnie jak w przypadku pozycji w strukturze organizacyjnej, co najmniej 60% członków o stażu w organizacji poniżej roku to kobiety. Wraz z postępowaniem stażu można jednak zaobserwować spadek procentowego udziału kobiet w badanej populacji, a wzrost mężczyzn. Jest to spowodowane korelacją roli, stażu, liczby godzin pracy w tygodniu oraz średniego wieku. Ponieważ kobiety według przytoczonych wcześniej danych nie zajmują wyższych pozycji w organizacji w takim samym stopniu jak mężczyźni, będą one miały także mniejszy udział w grupie respondentów z dłuższym stażem czy tych o wysokiej tygodniowej liczbie godzin pracy.

Tabela 20. Analiza średniego wieku respondentów w zależności od ich stażu w AIESEC. Źródło: opracowanie własne.

Jak długo jesteś członkiem AIESEC?	Liczba odpowiedzi	Średni wiek w latach
Krócej niż miesiąc	1388	20,18
Od 1 do 6 miesięcy	2494	20,24
Od 6 miesięcy do roku	2080	20,75
Od roku do 2 lat	2153	21,24
Od 2 do 3 lat	965	21,95
Od 3 do 4 lat	392	22,70
Od 4 do 5 lat	196	23,72
Dłużej niż 5 lat	65	24,49

Dane zawarte w Tabeli 20 pokazują pozytywną zależność wieku respondentów od stażu w organizacji. Pokazuje to, że większość członków dołącza do organizacji w podobnym wieku, gdyż różnice średniego wieku pomiędzy kategoriami odpowiedzi odpowiadają okresom czasu w nich zawartych. Przytoczona analiza pokazuje również brak znaczących zmian w obszarze wieku nowych członków rekrutowanych do AIESEC oraz ich ścieżki doświadczenia w organizacji na przekroju ostatnich lat.

Oddziały narodowe AIESEC są podzielone na cztery regiony: Ameryki, Azję i Pacyfik, Europę oraz Bliski Wschód i Afrykę. Oddziały zostały przyporządkowane do regionów na podstawie podobieństwa funkcjonowania, nie zaś wyłącznie ścisłej przynależności geograficznej. Każdy z regionów ma silną tożsamość, a także odrębne jednostki zarządzające, które współpracują z zarządem globalnym. We wszystkich obszarach analizy respondenci z poszczególnych oddziałów narodowych zostali przyporządkowani do regionów na podstawie przytoczonego w Tabeli 21 podziału.

Tabela 21. Podział oddziałów narodowych AIESEC na regiony. Źródło: opracowanie własne.

Ameryki	Azja i Pacyfik	Europa		Bliski Wschód i Afryka	
Argentyna	Afganistan	Albania	Litwa	Algieria	Mauritius
Boliwia	Australia	Armenia	Lotwa	Bahrajn	Mozambik
Brazylia	Bangladesz	Austria	Macedonia	Benin	Namibia
Chile	Chiny	Azerbejdżan	Mołdawia	Burkina Faso	Nigeria
Dominikana	Filipiny	Belgia	Niemcy	Egipt	Oman
Ekwador	Hongkong	Białoruś	Norwegia	Etiopia	RPA
Gwatemala	Indie	Bośnia Herc.	Polska	Gabon	Rwanda
Kanada	Indonezja	Bułgaria	Portugalia	Ghana	Senegal
Kolumbia	Japonia	Chorwacja	Rosja	Jordania	Seszele
Kostaryka	Kambodża	Czarnogóra	Rumunia	Kamerun	Tanzania
Meksyk	Kazachstan	Czechy	Serbia	Kenia	Togo
Nikaragua	Kigistan	Dania	Słowacja	Kuwejt	Tunezja
Panama	Korea Płd.	Estonia	Słowenia	Liban	Uganda
Paragwaj	Malezja	Finlandia	Szwajcaria	Liberia	Republika Zielonego Przylądka
Peru	Mongolia	Francja	Szwecja	Malawi	Zjednoczone Emiraty Arabskie
Portoryko	Myanmar	Grecja	Turcja	Mali	Wybrzeże Kości Słoniowej
Salwador	Nepal	Gruzja	Ukraina	Maroko	
USA	Nowa Zelandia	Hiszpania	Węgry		
Urugwaj	Pakistan	Holandia	Wielka Brytania		
Wenezuela	Singapur	Islandia	Włochy		
	Sri Lanka				
	Tajlandia				
	Tajwan				
	Wietnam				

Zgodnie z danymi przedstawionymi w Tabeli 22, Ameryki są regionem o najmniejszej liczbie wśród respondentów, natomiast pozostałe trzy regiony są porównywalne pod względem ich udziału w próbie badawczej. Każdy z regionów reprezentowany jest odpowiedziami ponad dwóch tysięcy respondentów, co pozwala na przeprowadzenie szczegółowej analizy w zależności od regionu. Ostatnia kategoria nazwana „strukturami globalnymi” to respondenci, którzy pracują w zarządzie regionalnym lub globalnym, więc nie podlegają oni typowym procesom obecnym w oddziałach narodowych oraz lokalnych, gdyż ich rola oparta jest głównie na ich wsparciu. Analiza ich odpowiedzi mogłaby być ciekawym zagadnieniem badawczym, jednak na potrzeby poniższej rozprawy, analiza z podziałem na regiony będzie odbywała się z uwzględnieniem wyłącznie respondentów poziomu narodowego lub lokalnego.

Tabela 22. Podsumowanie podziału przynależności respondentów ankiety do regionów. Źródło: opracowanie własne.

Region	Liczba odpowiedzi	Procent
Ameryki	2189	22,1
Azja i Pacyfik	2503	25,3
Europa	2593	26,2
Bliski Wschód i Afryka	2567	26,0
Struktury globalne	36	0,4
Ogółem	9888	100,0

Tabela 23. Analiza średniego wieku respondentów w zależności od regionu. Źródło: opracowanie własne.

Region	Liczba odpowiedzi	Średni wiek w latach
Ameryki	2189	21,30
Azja i Pacyfik	2503	20,20
Europa	2593	20,96
Bliski Wschód i Afryka	2567	21,27

Średni wiek respondentów każdego z regionów oscyluje w okolicach 20 i 21 lat, zaś na podstawie Tabeli 23 można wywnioskować, że największa różnica widoczna jest między regionami Ameryk oraz Azji i Pacyfiku i wynosi ona ponad rok.

Tabela 24. Analiza płci respondentów w zależności od regionu. Źródło: opracowanie własne.

Region		Kobieta	Mężczyzna
Ameryki	Liczba odpowiedzi	1328	853
	%	60,7%	39,0%
Azja i Pacyfik	Liczba odpowiedzi	1550	933
	%	61,9%	37,3%
Europa	Liczba odpowiedzi	1694	887
	%	65,3%	34,2%
Bliski Wschód i Afryka	Liczba odpowiedzi	1343	1216
	%	52,3%	47,4%

Analiza płci respondentów w zależności od regionu, do którego przynależą, obrazuje różnice głównie pomiędzy regionami Europy i Bliskiego Wschodu i Afryki. Według danych umieszczonych w Tabeli 24 ponad 65% respondentów z Europy to kobiety, zaś dla regionu Bliskiego Wschodu i Afryki jest to jedynie nieco ponad 52%. Wszystkie regiony charakteryzują się jednak przewagą respondentów identyfikujących się jako kobiety w porównaniu do mężczyzn.

Tabela 25. Analiza tygodniowego czasu pracy respondentów w zależności od regionu. Źródło: opracowanie własne.

Region		< 5 godzin	5-10 godzin	10-20 godzin	20-30 godzin	30-40 godzin	> 40 godzin
Ameryki	Liczba odpowiedzi	405	765	475	239	101	159
	%	18,9%	35,7%	22,2%	11,1%	4,7%	7,4%
Azja i Pacyfik	Liczba odpowiedzi	809	809	459	218	78	96
	%	32,8%	32,8%	18,6%	8,8%	3,2%	3,9%
Europa	Liczba odpowiedzi	518	739	589	288	170	265
	%	20,2%	28,8%	22,9%	11,2%	6,6%	10,3%
Bliski Wschód i Afryka	Liczba odpowiedzi	576	765	528	303	153	191
	%	22,9%	30,4%	21,0%	12,0%	6,1%	7,6%

Przedstawiona w Tabeli 25 analiza tygodniowego czasu pracy w zależności od regionu nie pozwala wyciągnąć wielu wniosków. Odpowiedzi respondentów każdego z regionów są rozproszone między możliwościami i podobnie jak w przypadku analizy całościowej, ulegają zmniejszeniu wraz ze wzrostem tygodniowej liczby godzin pracy na rzecz organizacji. Region Azji i Pacyfiku jest jedynym, w którym widoczna jest różnica w rozkładzie odpowiedzi respondentów. Większość z nich, bo aż ponad 65%, skupia się wokół dwóch kategorii odpowiadających tygodniowemu czasowi pracy na poziomie do 10 godzin.

Można zaobserwować, iż region Ameryk posiada najmniejszy odsetek osób, które dołączyły do organizacji w ciągu ostatniego miesiąca (wynoszący 5,6%). Może to być spowodowane odmiennym kalendarzem uniwersyteckim, który wpływa na daty rekrutacji. Region ten ma też największy odsetek członków ze stażem w organizacji powyżej 3 lat (8,7% respondentów tego regionu), jednak może to być spowodowane wspomnianym wcześniej opóźnieniem w przeprowadzeniu procesów rekrutacyjnych. Region Europy charakteryzuje się najwyższym odsetkiem nowych członków wynoszącym 20,6% oraz najniższymi odsetkami

członków ze stażem od 6 miesięcy do 2 lat, co może sygnalizować problemy z zatrzymaniem członków w organizacji.

Tabela 26. Analiza stażu respondentów w zależności od regionu. Źródło: opracowanie własne.

Region		< 1 miesiąc	1-6 miesięcy	6-12 miesięcy	1-2 lata	2-3 lata	3-4 lata	4-5 lat	Ponad 5 lat
Ameryki	Liczba odp.	119	696	454	469	220	113	52	21
	%	5,6%	32,5%	21,2%	21,9%	10,3%	5,3%	2,4%	1,0%
Azja i Pacyfik	Liczba odp.	378	652	528	585	225	66	28	7
	%	15,3%	26,4%	21,4%	23,7%	9,1%	2,7%	1,1%	0,3%
Europa	Liczba odp.	529	610	448	494	282	125	60	21
	%	20,6%	23,7%	17,4%	19,2%	11,0%	4,9%	2,3%	0,8%
Bliski Wschód i Afryka	Liczba odp.	357	531	644	598	235	88	52	11
	%	14,2%	21,1%	25,6%	23,8%	9,3%	3,5%	2,1%	0,4%

Przytoczone powyżej dane pozwalają zrozumieć charakterystykę próby badawczej z kilku różnych perspektyw. Po pierwsze, pozwalają one poznać respondentów na podstawie analizy ich cech osobistych, takich jak wiek lub płeć. Następnie przytoczone zostały elementy charakterystyki indywidualnej cech typowych dla członków AIESEC, takich jak stosunek do wyjazdu na wymianę, rola, tygodniowy czas pracy lub staż w organizacji. Ostatnią perspektywą było przedstawienie analizy opartej na podziale organizacji na regiony, która pozwala zidentyfikować przynależne im kraje i terytoria członkowskie oraz różnice występujące między regionami.

6.3.2.3. Rola elementów zarządzania zespołem

Pierwsza grupa postawionych hipotez, które zostały opisane szczegółowo w części metodologicznej, dotyczy roli elementów zarządzania zespołem w kształtowaniu wybranych mierników efektywności zarządzania zasobami ludzkimi. Konieczne zatem było dobranie testu statystycznego, który jednoznacznie dostarczyłby odpowiedzi na pytanie o to, czy istnieje zależność pomiędzy poszczególnymi zmiennymi a wspomnianymi miernikami, a jednocześnie byłby odpowiedni do zastosowania dla danych przedstawionych na skali porządkowej. Na podstawie wspomnianych kryteriów, testem wybranym do przeprowadzenia pierwszego etapu analizy statystycznej został test chi-kwadrat Pearsona.

Aby móc zastosować test niezależności chi-kwadrat, dane wykorzystywane do obliczeń muszą spełniać pewne warunki. Po pierwsze, próba badawcza powinna być wystarczająco liczna, co w przypadku próby badawczej niniejszej rozprawy, wynoszącej 9888 respondentów, zostało spełnione. Po drugie, każda z komórek tabeli kontyngencji odpowiadających parom kategorii dwóch zestawianych zmiennych powinna zawierać przynajmniej 5 obserwacji. Niektórzy badacze wykorzystują kryterium mówiące o tym, iż takich komórek powinno być mniej niż 20 procent całkowitej liczby komórek w danej tabeli kontyngencji.

Po przeanalizowaniu liczebności każdej ze zmiennych oraz ich tabel kontyngencji zaobserwowano, że niektóre pary zmiennych nie będą spełniały przytoczonego wyżej warunku minimalnej liczby obserwacji dla wszystkich możliwych kombinacji, wynoszących przynajmniej pięć. Z tego powodu zdecydowano się na agregację danych wybranych zmiennych. Zagregowano wszystkie zmienne dotyczące elementów zarządzania zespołem oraz rekrutacji i wdrożenia, odpowiadające pytaniom od 11 do 59 w Tabeli 4. Zmienne te były wyrażone w pięciostopniowej skali Likerta, zaś ze względu na najmniejszą liczebność, odpowiedzi 1, 2 oraz 3 zagregowano w jedną, wspólną kategorię. Można było zaobserwować, iż odpowiedzi koncentrowały się w górnej części skali, co pozwala traktować kategorie 1 do 3 jako odpowiadające niższej akceptacji stwierdzeń zawartych w pytaniach. Dodatkowo zdecydowano się na agregację jednej zmiennej zależnej dotyczącej satysfakcji, której odpowiada pytanie 4 według Tabeli 4. Pierwotnie była ona wyrażona w dziesięciostopniowej skali, zaś w wyniku procesu agregacji odpowiedzi od 1 do 6 połączono we wspólną kategorię, pozostawiając odpowiedzi od 7 do 10 jako osobne kategorie. Ze względu na koncentrację odpowiedzi w górnej części skali, stworzoną poprzez agregację kategorii można traktować jako odpowiadającą niskiej satysfakcji. Pozostałe dwie zmienne zależne, odpowiadające pytaniom oznaczonym w Tabeli 4 numerami 5 oraz 60, zostały przeanalizowane przy wykorzystaniu pierwotnie przydzielonych im kategorii, ze względu na wystarczającą liczebność każdej z nich.

Test niezależności chi-kwadrat wykorzystano do otrzymania odpowiedzi o zależności lub jej braku pomiędzy parami zmiennych. Zmienne niezależne, to znaczy elementy zarządzania zespołem oraz rekrutacji i wdrożenia, zostały zestawione z miernikami efektywności zarządzania zasobami ludzkimi, to znaczy skutecznością, satysfakcją i retencją. Poprzez zestawienie 49 zmiennych niezależnych z trzema zmiennymi zależnymi, otrzymano 147 par zmiennych

poddanych testowi chi-kwadrat. Dla każdej z par zmiennych postawiono hipotezę zerową oraz alternatywną przedstawione poniżej.

H_0 – nie istnieje istotny statystycznie związek pomiędzy analizowanymi zmiennymi

H_1 – istnieje istotny statystycznie związek pomiędzy analizowanymi zmiennymi

Obliczenia przeprowadzono z wykorzystaniem procedury dostępnej w programie SPSS Statistics, tworząc tabele krzyżowe każdej ze 147 par zmiennych. Uzyskane liczebności obserwacji dla każdego zestawienia pomijają braki danych, które spowodowane są faktem, iż niektóre z pytań dedykowane są wybranym grupom respondentów. Będzie tak w przypadku pytań o rekrutację i wdrożenie, które zostały zadane tylko osobom ostatnio przyjętym do organizacji, a także pytań dotyczących lidera, stawianych wyłącznie członkom zespołu. W analizie i interpretacji przyjęto poziom istotności $p \leq 0,05$, a chi-kwadrat wyraża się wzorem (Sheskin, 2004, s. 260):

$$\sum_{i=1}^n \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

O_i – wartości obserwowane (empiryczne) w poszczególnych komórkach tabeli kontyngencji

E_i – wartości oczekiwane (teoretyczne) w poszczególnych komórkach tabeli kontyngencji

n – liczba komórek tabeli kontyngencji

Po agregacji kategorii zmienne niezależne posiadały trzy różne kategorie, zaś zmienne zależne miały ich po pięć. Na tej podstawie można obliczyć liczbę stopni swobody df , która dla wszystkich par zmiennych będzie taka sama (Cohen, 1988, s. 221).

$$df = (r - 1) * (c - 1) = (3 - 1) * (5 - 1) = 2 * 4 = 8$$

df – liczba stopni swobody

r – liczba wierszy tabeli kontyngencji odpowiadająca liczbie kategorii pierwszej zmiennej

c – liczba kolumn tabeli kontyngencji odpowiadająca liczbie kategorii drugiej zmiennej

W przypadku, gdy poziom istotności $p \leq 0,05$, istnieją podstawy do odrzucenia hipotezy zerowej i przyjęcia alternatywnej. Test chi-kwadrat pozwoli zatem określić, czy zależność istnieje, nie pokaże jednak wielkości tej zależności. Aby określić poziom zależności, który następnie może posłużyć jako podstawa do wyboru elementów do modelu będącego tematem poniższej rozprawy, konieczne będzie wykorzystanie dodatkowej miary. Ponieważ tabele krzyżowe w przypadku wykorzystywanych zmiennych mają rozmiary większe niż 2x2, miarą wykorzystaną do analizy został współczynnik V Craméra.

Tabela 27. Przykładowa tabela kontyngencji przedstawiająca rozkład liczebności dwóch zmiennych odpowiadających pytaniom 5 oraz 19. Źródło: opracowanie własne.

		W jakim stopniu planujesz zaaplikować na wyższą pozycję w AIESEC po zakończeniu obecnej roli?					Ogółem
		1	2	3	4	5	
Promujemy środowisko integracji w zespole.	1 – 3	119	174	408	346	290	1337
	4	230	369	937	1263	955	3754
	5	223	316	900	1126	1892	4457
Ogółem		572	859	2245	2735	3137	9548

V Craméra osiąga wartości od 0 do 1, zaś im większa wartość współczynnika, tym poziom zależności dwóch zmiennych jest większy. Współczynnik ten wykorzystywany jest razem z testem chi-kwadrat, gdyż bierze w swoich obliczeniach pod uwagę jego wartość i określony jest poniższym wzorem (Cramér, 1999, ss. 443–444):

$$V = \sqrt{\frac{\chi^2}{n * \min(c - 1, r - 1)}}$$

V – współczynnik Craméra

χ^2 – wartość testu chi-kwadrat

n – liczba obserwacji

r – liczba wierszy tabeli kontyngencji

c – liczba kolumn tabeli kontyngencji

Tabela 28. Interpretacja wartości współczynnika V Craméra. Źródło: opracowanie własne na podstawie (Rea & Parker, 2014, s. 219).

Wartość współczynnika V Craméra	Interpretacja
Poniżej 0,1	Znikoma zależność
Od 0,1 do 0,2	Słaba zależność
Od 0,2 do 0,4	Umiarkowana zależność
Od 0,4 do 0,6	Stosunkowo silna zależność
Od 0,6 do 0,8	Silna zależność
Od 0,8 do 1,0	Bardzo silna zależność

Obliczono wartości współczynnika V Craméra wraz z wartością chi-kwadrat dla każdej pary zmiennych. Na podstawie wartości współczynnika podjęto decyzję o wyborze elementów do modelu zarządzania zespołem. Ponieważ współczynnik ten określa poziom zależności, ale nie

określa kierunku tej zależności, dla każdej z par zmiennych obliczono dodatkowo współczynnik korelacji rangowej Spearmana. Uzyskane wyniki omówionych analiz wraz z ich interpretacją zostały zamieszczone w dedykowanych punktach poniższej części rozprawy.

3.2.3.1. Rola elementów zarządzania zespołem w osiągnięciu celów

Zgodnie z postawionymi hipotezami, analizowane zmienne podzielone są na te związane z elementami zarządzania zespołem oraz rekrutacją i wdrożeniem. Ich rola w kształtowaniu mierników efektywności zarządzania zasobami ludzkimi została przeanalizowana dla każdego miernika osobno. Pierwszą grupą zmiennych wykorzystanych do analizy było zestawienie zmiennych niezależnych dotyczących elementów zarządzania zespołem oraz zmiennej zależnej dotyczącej skuteczności pracowników i wolontariuszy organizacji AIESEC. Ze względu na dużą liczbę zmiennych, pominięto zamieszczenie tablic kontyngencji dla każdej z par zmiennych, zaś wartości chi-kwadrat wraz z poziomem istotności, liczbą obserwacji i liczbą stopni swobody df zostały zebrane we wspólną tabelę. Uzyskane wyniki uporządkowane według numeru pytania w formularzu badawczym zostały zebrane w Tabeli 29.

Tabela 29. Wartości chi-kwadrat dla elementów zarządzania zespołem w odniesieniu do skuteczności. Źródło: opracowanie własne.

	Treść pytania oraz przypisany numer według Tabeli 4	Chi-kwadrat	Liczba obserwacji	df	Istotność
17	Wierzę w misję AIESEC.	153,442	8900	8	$p < 0,05$
18	Mój bezpośredni lider jest wzorem do naśladowania dla członków AIESEC.	138,304	8900	8	$p < 0,05$
19	Promujemy środowisko integracji w zespole.	238,435	8900	8	$p < 0,05$
20	Lubię wykonywać swoją pracę i jestem zachęcony, aby dać z siebie wszystko.	438,055	8900	8	$p < 0,05$
21	Czuję się wspierany do podjęcia dalszych pozycji liderkich.	311,055	8900	8	$p < 0,05$
22	Mój zespół jest w stanie zrównoważyć krótkoterminowe wyniki i długoterminowe zyski.	326,002	8900	8	$p < 0,05$
25	Mam dostęp do szkoleń i rozwoju, których potrzebuję, aby dobrze wykonywać swoją pracę.	252,394	8853	8	$p < 0,05$
26	Sposób, w jaki mój zespół działa odzwierciedla wartości AIESEC oraz główne zachowania organizacyjne.	204,004	8853	8	$p < 0,05$
27	Wierzę, że to, co chce osiągnąć mój zespół, przybliży nas do misji AIESEC i czuję się z tym związany.	222,177	8853	8	$p < 0,05$
28	Nasz cel zespołowy jest ambitny, ale osiągalny, co sprawia, że chętniej pracujemy.	288,955	8853	8	$p < 0,05$
29	Jestem przekonany, że ustalone przez nas strategie pozwolą nam osiągać cele zespołowe.	317,191	8853	8	$p < 0,05$
30	Jestem przekonany, że ustalone przez nas strategie zaspokoją potrzeby naszych klientów.	310,934	8853	8	$p < 0,05$
31	Rozumiem swoją pracę i obowiązki, dlatego potrafię wykorzystać swoje mocne strony, aby jak najlepiej osiągnąć nasze ambicje.	562,166	8853	8	$p < 0,05$

32	W naszej pracy kierujemy się kalendarzem operacyjnym, aby zapewnić jak najlepsze wyniki.	452,568	8853	8	p < 0,05
33	Nasza wspólna ambicja sprawia, że nie tylko osiągamy sukcesy, ale także wspólnie rozwijamy się w miarę przechodzenia przez doświadczenie.	311,324	8853	8	p < 0,05
34	Ustaliłem z bezpośrednim liderem mój plan rozwoju osobistego, który pomaga mi zrozumieć związek między rozwojem a osiągnięciem celów.	293,211	8853	8	p < 0,05
36	Czas pracy naszego zespołu to idealny moment, aby współpracować, rozwiązywać problemy i uczyć się od siebie nawzajem, dzięki czemu jesteśmy bardziej produktywni.	204,814	8853	8	p < 0,05
37	Moje osiągnięcia są doceniane przez innych członków organizacji.	414,978	8853	8	p < 0,05
38	Mój zespół ma ustaloną rutynę pracy i odpowiedzialności za wyniki.	309,788	7757	8	p < 0,05
39	Mam jasny i ambitny cel, który przyczynia się do sukcesu naszego zespołu.	435,146	7757	8	p < 0,05
40	Znam stan mojego zespołu (fakty i dane) w każdym miesiącu oraz rozumiem co chcemy osiągnąć do końca semestru i co musimy poprawić, aby to osiągnąć.	329,779	7757	8	p < 0,05
41	Moje wyniki i zachowanie w pracy są oceniane sprawiedliwie.	389,132	7757	8	p < 0,05
42	Sprawdziłem swój plan rozwoju osobistego z bezpośrednim liderem, co pomaga mi zrozumieć moje obecne osiągnięcia, luki i kierunek działania.	277,510	7757	8	p < 0,05
43	Mój bezpośredni lider zapewnia mi przestrzeń do rozwijania moich zdolności przywódczych.	277,865	7757	8	p < 0,05
44	Mój zespół organizuje spotkania zespołowe, aby wszyscy byli świadomi istotnych informacji i kierunku działania.	201,614	7757	8	p < 0,05
45	Mój lider co miesiąc odbywa ze mną spotkanie indywidualne, podczas którego mogę sprawdzić jak sobie radzę (personalnie i profesjonalnie) i znaleźć możliwości poprawy.	165,349	7757	8	p < 0,05
46	Chętniej pracuję, ponieważ czuję powiązanie z moim zespołem.	285,955	7757	8	p < 0,05
47	Mój lider i koledzy z zespołu przekazują mi cenne uwagi na temat mojej pracy, które pomagają mi się doskonalić.	250,270	7757	8	p < 0,05
48	Szybko rozwiązujemy problemy.	446,949	8853	8	p < 0,05
49	Dążymy do ciągłego postępu.	330,728	8853	8	p < 0,05
50	Jesteśmy elastyczni i poprawiamy się, gdy jest to potrzebne.	309,440	8853	8	p < 0,05
51	Poprawiamy nasze wyniki poprzez podejmowanie zrównoważonych decyzji.	319,732	8853	8	p < 0,05
52	Jesteśmy wobec siebie odpowiedzialni.	257,130	8853	8	p < 0,05
53	Opieramy się na faktach i danych, aby osiągnąć wspólne cele.	248,027	8853	8	p < 0,05
54	Na pierwszym miejscu stawiamy naszych klientów.	97,033	8853	8	p < 0,05
55	Cenimy opinię innych.	111,631	8853	8	p < 0,05
56	Pomagamy sobie wzajemnie się rozwijać.	159,477	8853	8	p < 0,05
57	Skupiamy się na celach, które są istotne.	206,252	8853	8	p < 0,05
58	Przyczyniamy się do realizacji wspólnej ambicji.	270,366	8853	8	p < 0,05
59	W naszych staraniach idziemy o krok dalej, by dać z siebie więcej.	319,531	8853	8	p < 0,05

Na podstawie wyników przedstawionych w Tabeli 29 można zauważyć, że dla analizy każdej zmiennej przedstawionej w tabeli ze zmienną dotyczącą skuteczności, wynik testu chi-kwadrat jest statystycznie istotny, ponieważ wartość p jest niższa niż przyjmowana standardowo w naukach społecznych wartość 0,05. Liczba stopni swobody została omówiona we wcześniejszej części i wynosi 8 dla każdej pary zmiennych. Liczba obserwacji dla różnych zmiennych jest inna

ze względu na przytoczone wcześniej właściwości formularza oraz warunkowe wyświetlanie pytań dla wybranych grup respondentów. Przykładowy formalny zapis wyniku testu dla zmiennej oznaczonej numerem 17 będzie wyglądał następująco:

$$\chi^2(8,8900) = 153,442; p \leq 0,05$$

Ponieważ istotność dla wszystkich par zmiennych jest mniejsza niż założony poziom 0,05, istnieją podstawy do odrzucenia hipotezy zerowej i przyjęcia hipotezy alternatywnej. Na podstawie przytoczonej analizy możemy zatem stwierdzić, iż istnieje zależność między wszystkimi zamieszczonymi w Tabeli 29 zmiennymi a skutecznością wyrażoną pytaniem 60 z Tabeli 4. Ponieważ test chi-kwadrat nie daje informacji o poziomie tej zależności, dla każdej pary zmiennych obliczono współczynnik V Craméra, a wyniki zamieszczono w Tabeli 30.

Tabela 30. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów zarządzania zespołem w odniesieniu do skuteczności. Źródło: opracowanie własne.

	Treść pytania oraz przypisany numer według Tabeli 4	V Craméra	Istotność
31	Rozumiem swoją pracę i obowiązki, dlatego potrafię wykorzystać swoje mocne strony, aby jak najlepiej osiągnąć nasze ambicje.	0,178	p < 0,05
39	Mam jasny i ambitny cel, który przyczynia się do sukcesu naszego zespołu.	0,167	p < 0,05
32	W naszej pracy kierujemy się kalendarzem operacyjnym, aby zapewnić jak najlepsze wyniki.	0,160	p < 0,05
48	Szybko rozwiązujemy problemy.	0,159	p < 0,05
41	Moje wyniki i zachowanie w pracy są oceniane sprawiedliwie.	0,158	p < 0,05
20	Lubię wykonywać swoją pracę i jestem zachęcony, aby dać z siebie wszystko.	0,157	p < 0,05
37	Moje osiągnięcia są doceniane przez innych członków organizacji.	0,153	p < 0,05
40	Znam stan mojego zespołu (fakty i dane) w każdym miesiącu oraz rozumiem co chcemy osiągnąć do końca semestru i co musimy poprawić, aby to osiągnąć.	0,146	p < 0,05
38	Mój zespół ma ustaloną rutynę pracy i odpowiedzialności za wyniki.	0,141	p < 0,05
49	Dążymy do ciągłego postępu.	0,137	p < 0,05
46	Chętniej pracuję, ponieważ czuję powiązanie z moim zespołem.	0,136	p < 0,05
22	Mój zespół jest w stanie zrównoważyć krótkoterminowe wyniki i długoterminowe zyski.	0,135	p < 0,05
29	Jestem przekonany, że ustalone przez nas strategie pozwolą nam osiągać cele zespołowe.	0,134	p < 0,05
42	Sprawdziłem swój plan rozwoju osobistego z bezpośrednim liderem, co pomaga mi zrozumieć moje obecne osiągnięcia, luki i kierunek działania.	0,134	p < 0,05
43	Mój bezpośredni lider zapewnia mi przestrzeń do rozwijania moich zdolności przywódczych.	0,134	p < 0,05
51	Poprawiamy nasze wyniki poprzez podejmowanie zrównoważonych decyzji.	0,134	p < 0,05
59	W naszych staraniach idziemy o krok dalej, by dać z siebie więcej.	0,134	p < 0,05
30	Jestem przekonany, że ustalone przez nas strategie zaspokoją potrzeby naszych klientów.	0,133	p < 0,05
33	Nasza wspólna ambicja sprawia, że nie tylko osiągamy sukcesy, ale także wspólnie rozwijamy się w miarę przechodzenia przez doświadczenie.	0,133	p < 0,05

21	Czuję się wspierany do podjęcia dalszych pozycji liderkich.	0,132	p < 0,05
50	Jesteśmy elastyczni i poprawiamy się, gdy jest to potrzebne.	0,132	p < 0,05
34	Ustaliłem z bezpośrednim liderem mój plan rozwoju osobistego, który pomaga mi zrozumieć związek między rozwojem a osiąganiem celów.	0,129	p < 0,05
28	Nasz cel zespołowy jest ambitny, ale osiągalny, co sprawia, że chętniej pracujemy.	0,128	p < 0,05
47	Mój lider i koledzy z zespołu przekazują mi cenne uwagi na temat mojej pracy, które pomagają mi się doskonalić.	0,127	p < 0,05
58	Przyczyniamy się do realizacji wspólnej ambicji.	0,124	p < 0,05
52	Jesteśmy wobec siebie odpowiedzialni.	0,121	p < 0,05
25	Mam dostęp do szkoleń i rozwoju, których potrzebuję, aby dobrze wykonywać swoją pracę.	0,119	p < 0,05
53	Opieramy się na faktach i danych, aby osiągnąć wspólne cele.	0,118	p < 0,05
19	Promujemy środowisko integracji w zespole.	0,116	p < 0,05
44	Mój zespół organizuje spotkania zespołowe, aby wszyscy byli świadomi istotnych informacji i kierunku działania.	0,114	p < 0,05
27	Wierzę, że to, co chce osiągnąć mój zespół, przybliży nas do misji AIESEC i czuję się z tym związany.	0,112	p < 0,05
36	Czas pracy naszego zespołu to idealny moment, aby współpracować, rozwiązywać problemy i uczyć się od siebie nawzajem, dzięki czemu jesteśmy bardziej produktywni.	0,108	p < 0,05
57	Skupiamy się na celach, które są istotne.	0,108	p < 0,05
26	Sposób, w jaki mój zespół działa odzwierciedla wartości AIESEC oraz główne zachowania organizacyjne.	0,107	p < 0,05
45	Mój lider co miesiąc odbywa ze mną spotkanie indywidualne, podczas którego mogę sprawdzić jak sobie radzę (personalnie i profesjonalnie) i znaleźć możliwości poprawy.	0,103	p < 0,05
56	Pomagamy sobie wzajemnie się rozwijać.	0,095	p < 0,05
17	Wierzę w misję AIESEC.	0,093	p < 0,05
18	Mój bezpośredni lider jest wzorem do naśladowania dla członków AIESEC.	0,088	p < 0,05
55	Cenimy opinię innych.	0,079	p < 0,05
54	Na pierwszym miejscu stawiamy naszych klientów.	0,074	p < 0,05

Wyniki analizy zamieszczone w Tabeli 30 zostały posortowane według wartości współczynnika V Craméra, od największej otrzymanej do najmniejszej. Pierwszym wnioskiem, który można wysnuć na podstawie uzyskanych rezultatów jest fakt, iż wszystkie otrzymane wartości są statystycznie istotne, z p na poziomie mniejszym niż przyjęta wartość 0,05. Potwierdza to, że istnieje statystycznie istotna zależność pomiędzy przytoczonymi zmiennymi a skutecznością. Kolejnym krokiem analizy jest zatem interpretacja poziomu tej zależności. Na podstawie Tabeli 28 można wywnioskować, że wszystkie zmienne z wartością współczynnika V Craméra wynoszącą poniżej 0,1 mogą zostać pominięte w analizie zależności, ponieważ jest ona znikoma. W przypadku przytoczonej analizy takich zmiennych jest jednak tylko pięć, zaś pozostałe trzydzieści pięć osiągnęło wartość współczynnika V Craméra na poziomie wyższym niż 0,1. Dowodzi to, że istnieje zależność między zmiennymi a skutecznością.

Elementy do modelu zarządzania zespołem zostały dobrane na podstawie osiągniętych wartości współczynnika V Craméra. Ze względu na przytoczoną w Tabeli 28 interpretację, zdecydowano o przyjęciu do modelu wyłącznie elementów, które uzyskały wartość równą lub większą od 0,2. Po przyjęciu kryterium można stwierdzić, że żaden z elementów przeprowadzonej analizy nie osiągnął tej wartości, zatem na podstawie powyższej analizy nie zostaną one przyjęte do koncepcji modelu zarządzania zespołem. Nie oznacza to jednak, iż nie istnieje zależność pomiędzy przytoczonymi elementami a skutecznością. Na podstawie pierwszej przeprowadzonej analizy nie jest ona jednak na tyle znacząca, by rozważyć elementy te jako części modelu.

Test chi-kwadrat dostarczył informacji o obecności zależności między zmiennymi, zaś współczynnik V Craméra dostarczył informacji o poziomie tej zależności. Żadna z tych analiz nie dostarcza jednak odpowiedzi na pytanie o kierunek tej zależności. Postawione w rozdziale metodologicznym hipotezy badawcze mówią o pozytywnej zależności między elementami zarządzania zespołem a skutecznością. Aby określić kierunek tej zależności konieczne będzie zatem zastosowanie dodatkowej analizy. Ze względu na charakter danych do dalszej analizy wybrano współczynnik korelacji rangowej Spearmana, a uzyskane wyniki przedstawiono w Tabeli 31.

Tabela 31. Wartości współczynnika korelacji Spearmana dla elementów zarządzania zespołem w odniesieniu do skuteczności. Źródło: opracowanie własne.

	Treść pytania oraz przypisany numer według Tabeli 4	Współczynnik korelacji Spearmana	Istotność
17	Wierzę w misję AIESEC.	0,119	p < 0,05
18	Mój bezpośredni lider jest wzorem do naśladowania dla członków AIESEC.	0,110	p < 0,05
19	Promujemy środowisko integracji w zespole.	0,144	p < 0,05
20	Lubię wykonywać swoją pracę i jestem zachęcony, aby dać z siebie wszystko.	0,203	p < 0,05
21	Czuję się wspierany do podjęcia dalszych pozycji liderkich.	0,177	p < 0,05
22	Mój zespół jest w stanie zrównoważyć krótkoterminowe wyniki i długoterminowe zyski.	0,176	p < 0,05
25	Mam dostęp do szkoleń i rozwoju, których potrzebuję, aby dobrze wykonywać swoją pracę.	0,162	p < 0,05
26	Sposób, w jaki mój zespół działa odzwierciedla wartości AIESEC oraz główne zachowania organizacyjne.	0,135	p < 0,05
27	Wierzę, że to, co chce osiągnąć mój zespół, przybliży nas do misji AIESEC i czuję się z tym związany.	0,145	p < 0,05
28	Nasz cel zespołowy jest ambitny, ale osiągalny, co sprawia, że chętniej pracujemy.	0,167	p < 0,05
29	Jestem przekonany, że ustalone przez nas strategie pozwolą nam osiągać cele zespołowe.	0,176	p < 0,05
30	Jestem przekonany, że ustalone przez nas strategie zaspokoją potrzeby naszych klientów.	0,169	p < 0,05

31	Rozumiem swoją pracę i obowiązki, dlatego potrafię wykorzystać swoje mocne strony, aby jak najlepiej osiągnąć nasze ambicje.	0,228	p < 0,05
32	W naszej pracy kierujemy się kalendarzem operacyjnym, aby zapewnić jak najlepsze wyniki.	0,210	p < 0,05
33	Nasza wspólna ambicja sprawia, że nie tylko osiągamy sukcesy, ale także wspólnie rozwijamy się w miarę przechodzenia przez doświadczenie.	0,171	p < 0,05
34	Ustaliłem z bezpośrednim liderem mój plan rozwoju osobistego, który pomaga mi zrozumieć związek między rozwojem a osiąganiem celów.	0,165	p < 0,05
36	Czas pracy naszego zespołu to idealny moment, aby współpracować, rozwiązywać problemy i uczyć się od siebie nawzajem, dzięki czemu jesteśmy bardziej produktywni.	0,142	p < 0,05
37	Moje osiągnięcia są doceniane przez innych członków organizacji.	0,207	p < 0,05
38	Mój zespół ma ustaloną rutynę pracy i odpowiedzialności za wyniki.	0,185	p < 0,05
39	Mam jasny i ambitny cel, który przyczynia się do sukcesu naszego zespołu.	0,217	p < 0,05
40	Znam stan mojego zespołu (fakty i dane) w każdym miesiącu oraz rozumiem co chcemy osiągnąć do końca semestru i co musimy poprawić, aby to osiągnąć.	0,193	p < 0,05
41	Moje wyniki i zachowanie w pracy są oceniane sprawiedliwie.	0,213	p < 0,05
42	Sprawdziłem swój plan rozwoju osobistego z bezpośrednim liderem, co pomaga mi zrozumieć moje obecne osiągnięcia, luki i kierunek działania.	0,173	p < 0,05
43	Mój bezpośredni lider zapewnia mi przestrzeń do rozwijania moich zdolności przywódczych.	0,174	p < 0,05
44	Mój zespół organizuje spotkania zespołowe, aby wszyscy byli świadomi istotnych informacji i kierunku działania.	0,149	p < 0,05
45	Mój lider co miesiąc odbywa ze mną spotkanie indywidualne, podczas którego mogę sprawdzić jak sobie radzę (personalnie i profesjonalnie) i znaleźć możliwości poprawy.	0,137	p < 0,05
46	Chętniej pracuję, ponieważ czuję powiązanie z moim zespołem.	0,185	p < 0,05
47	Mój lider i koledzy z zespołu przekazują mi cenne uwagi na temat mojej pracy, które pomagają mi się doskonalić.	0,168	p < 0,05
48	Szybko rozwiązujemy problemy.	0,209	p < 0,05
49	Dążymy do ciągłego postępu.	0,175	p < 0,05
50	Jesteśmy elastyczni i poprawiamy się, gdy jest to potrzebne.	0,175	p < 0,05
51	Poprawiamy nasze wyniki poprzez podejmowanie zrównoważonych decyzji.	0,181	p < 0,05
52	Jesteśmy wobec siebie odpowiedzialni.	0,157	p < 0,05
53	Opieramy się na faktach i danych, aby osiągnąć wspólne cele.	0,149	p < 0,05
54	Na pierwszym miejscu stawiamy naszych klientów.	0,095	p < 0,05
55	Cenimy opinię innych.	0,106	p < 0,05
56	Pomagamy sobie wzajemnie się rozwijać.	0,122	p < 0,05
57	Skupiamy się na celach, które są istotne.	0,136	p < 0,05
58	Przyczyniamy się do realizacji wspólnej ambicji.	0,157	p < 0,05
59	W naszych staraniach idziemy o krok dalej, by dać z siebie więcej.	0,177	p < 0,05

Na podstawie wyników zamieszczonych w Tabeli 31 można zauważyć, że wszystkie uzyskane wartości współczynnika korelacji są statystycznie istotne oraz dodatnie, co oznacza pozytywną zależność między zmiennymi. Innymi słowy wzrost wartości każdej zmiennej niezależnej wiąże się ze wzrostem wartości analizowanej zmiennej zależnej, w tym wypadku

skuteczności. Same wartości współczynnika korelacji są jednak stosunkowo niskie, o czym świadczy maksymalna uzyskana wartość dla pytania numer 31, która wyniosła 0,228. Świadczy to o względnie niskiej sile korelacji pomiędzy zmiennymi. Można także zaobserwować, że wyższe wartości współczynnika korelacji Spearmana odpowiadają zmiennym, które uzyskały w poprzedniej analizie wyższe wartości współczynnika V Craméra. Na podstawie przytoczonych wyżej analiz chi-kwadrat, V Craméra oraz korelacji Spearmana można potwierdzić postawioną wcześniej hipotezę **H1a**: *dostarczanie elementów zarządzania zespołem zwiększa osiąganie celów przez pracowników i wolontariuszy*.

Pomimo faktu, iż żaden z elementów nie uzyskał wartości V Craméra równej lub przekraczającej 0,2, siedem elementów uzyskało wartości powyżej 0,15. Pierwsze trzy z nich odnoszą się do zrozumienia wykonywanych obowiązków, a także do posiadania celu indywidualnego lub wykonywania zadań w zgodzie z kalendarzem operacyjnym. Kolejne cztery elementy odnoszą się do podejścia do problemów obecnego w zespole, obecności odpowiedniej oceny efektów pracy oraz docenienia osiągnięć, a także generalnego nastawienia do wykonywanej pracy. Można zauważyć, że elementy te są w większości bezpośrednio powiązane z ustalaniem celów lub nawiązują do procedur dedykowanych ich osiągnięciu.

Pięć elementów znajdujących się na końcu Tabeli 30 nie osiągnęło wartości V Craméra na poziomie 0,1 i tym samym ich związek został uznany za pomijalny. Znajdują się wśród nich elementy związane z rozwojem, stosunkiem do klienta czy postawą lidera. Jeden z nich – wiara w misję organizacji – jest jednak bardziej zaskakującym w tym zestawieniu. Powiązanie z misją organizacji jest zwykle postrzegane jako jeden z czynników sukcesu pracowników, gdyż stawia skuteczność w perspektywie nie tylko zobowiązań wobec pracodawcy, ale głównie pozytywnego wpływu na społeczeństwo lub środowisko. Przytoczone w poniższej części wyniki analizy dostarczają jednak odmiennych konkluzji na temat roli powiązania z misją organizacji w osiąganiu celów pracowników i wolontariuszy. Aby jednak wysunąć dalej idące wnioski konieczne byłoby przeprowadzenie dalszych badań skupionych wyłącznie na tym elemencie kultury organizacyjnej i procesów zarządzania zasobami ludzkimi.

3.2.3.2. Rola elementów zarządzania zespołem w satysfakcji

Opisana w poprzedniej części procedura została powtórzona dla pozostałych zmiennych odpowiadających miernikom efektywności zarządzania zasobami ludzkimi wybranym do badań.

Kolejnym wybranym miernikiem była satysfakcja respondentów, która została zestawiona z pytaniami odpowiadającymi elementom zarządzania zespołem. Uzyskane w wyniku tej analizy wartości oraz towarzyszące im wnioski zostały przedstawione i omówione w poniższej części.

Tabela 32. Wartości chi-kwadrat dla elementów zarządzania zespołem w odniesieniu do satysfakcji. Źródło: opracowanie własne.

	Treść pytania oraz przypisany numer według Tabeli 4	Chi-kwadrat	Liczba obserwacji	df	Istotność
17	Wierzę w misję AIESEC.	2821,621	9549	8	p < 0,05
18	Mój bezpośredni lider jest wzorem do naśladowania dla członków AIESEC.	736,838	9549	8	p < 0,05
19	Promujemy środowisko integracji w zespole.	1089,952	9549	8	p < 0,05
20	Lubię wykonywać swoją pracę i jestem zachęcony, aby dać z siebie wszystko.	1814,858	9549	8	p < 0,05
21	Czuję się wspierany do podjęcia dalszych pozycji liderek.	1801,118	9549	8	p < 0,05
22	Mój zespół jest w stanie zrównoważyć krótkoterminowe wyniki i długoterminowe zyski.	737,558	9549	8	p < 0,05
25	Mam dostęp do szkoleń i rozwoju, których potrzebuję, aby dobrze wykonywać swoją pracę.	964,676	9501	8	p < 0,05
26	Sposób, w jaki mój zespół działa odzwierciedla wartości AIESEC oraz główne zachowania organizacyjne.	925,037	9501	8	p < 0,05
27	Wierzę, że to, co chce osiągnąć mój zespół, przybliży nas do misji AIESEC i czuję się z tym związany.	1394,256	9501	8	p < 0,05
28	Nasz cel zespołowy jest ambitny, ale osiągalny, co sprawia, że chętniej pracujemy.	1084,277	9501	8	p < 0,05
29	Jestem przekonany, że ustalone przez nas strategie pozwolą nam osiągać cele zespołowe.	935,15	9501	8	p < 0,05
30	Jestem przekonany, że ustalone przez nas strategie zaspokoją potrzeby naszych klientów.	1071,102	9501	8	p < 0,05
31	Rozumiem swoją pracę i obowiązki, dlatego potrafię wykorzystać swoje mocne strony, aby jak najlepiej osiągnąć nasze ambicje.	1397,882	9501	8	p < 0,05
32	W naszej pracy kierujemy się kalendarzem operacyjnym, aby zapewnić jak najlepsze wyniki.	762,607	9501	8	p < 0,05
33	Nasza wspólna ambicja sprawia, że nie tylko osiągamy sukcesy, ale także wspólnie rozwijamy się w miarę przechodzenia przez doświadczenie.	1093,871	9501	8	p < 0,05
34	Ustaliłem z bezpośrednim liderem mój plan rozwoju osobistego, który pomaga mi zrozumieć związek między rozwojem a osiąganiem celów.	766,131	9501	8	p < 0,05
36	Czas pracy naszego zespołu to idealny moment, aby współpracować, rozwiązywać problemy i uczyć się od siebie nawzajem, dzięki czemu jesteśmy bardziej produktywni.	790,405	9501	8	p < 0,05
37	Moje osiągnięcia są doceniane przez innych członków organizacji.	920,76	9501	8	p < 0,05
38	Mój zespół ma ustaloną rutynę pracy i odpowiedzialności za wyniki.	709,991	8115	8	p < 0,05
39	Mam jasny i ambitny cel, który przyczynia się do sukcesu naszego zespołu.	1130,399	8115	8	p < 0,05
40	Znam stan mojego zespołu (fakty i dane) w każdym miesiącu oraz rozumiem co chcemy osiągnąć do końca semestru i co musimy poprawić, aby to osiągnąć.	797,005	8115	8	p < 0,05
41	Moje wyniki i zachowanie w pracy są oceniane sprawiedliwie.	807,69	8115	8	p < 0,05
42	Sprawdziłem swój plan rozwoju osobistego z bezpośrednim liderem, co pomaga mi zrozumieć moje obecne osiągnięcia, luki i kierunek działania.	492,62	8115	8	p < 0,05
43	Mój bezpośredni lider zapewnia mi przestrzeń do rozwijania moich zdolności przywódczych.	579,567	8115	8	p < 0,05

44	Mój zespół organizuje spotkania zespołowe, aby wszyscy byli świadomi istotnych informacji i kierunku działania.	603,388	8115	8	p < 0,05
45	Mój lider co miesiąc odbywa ze mną spotkanie indywidualne, podczas którego mogę sprawdzić jak sobie radzę (personalnie i profesjonalnie) i znaleźć możliwości poprawy.	419,833	8115	8	p < 0,05
46	Chętniej pracuję, ponieważ czuję powiązanie z moim zespołem.	789,565	8115	8	p < 0,05
47	Mój lider i koledzy z zespołu przekazują mi cenne uwagi na temat mojej pracy, które pomagają mi się doskonalić.	687,842	8115	8	p < 0,05
48	Szybko rozwiązujemy problemy.	565,04	9501	8	p < 0,05
49	Dążymy do ciągłego postępu.	750,976	9501	8	p < 0,05
50	Jesteśmy elastyczni i poprawiamy się, gdy jest to potrzebne.	612,451	9501	8	p < 0,05
51	Poprawiamy nasze wyniki poprzez podejmowanie zrównoważonych decyzji.	741,448	9501	8	p < 0,05
52	Jesteśmy wobec siebie odpowiedzialni.	588,889	9501	8	p < 0,05
53	Opieramy się na faktach i danych, aby osiągnąć wspólne cele.	721,406	9501	8	p < 0,05
54	Na pierwszym miejscu stawiamy naszych klientów.	570,017	9501	8	p < 0,05
55	Cenimy opinię innych.	596,088	9501	8	p < 0,05
56	Pomagamy sobie wzajemnie się rozwijać.	702,028	9501	8	p < 0,05
57	Skupiamy się na celach, które są istotne.	900,62	9501	8	p < 0,05
58	Przyczyniamy się do realizacji wspólnej ambicji.	913,146	9501	8	p < 0,05
59	W naszych staraniach idziemy o krok dalej, by dać z siebie więcej.	884,744	9501	8	p < 0,05

Podobnie jak w przypadku skuteczności, pierwszą wykonaną analizą był test chi-kwadrat, którego wyniki zostały zamieszczone w Tabeli 32 w kolejności numeru pytania odpowiadającego zmiennej niezależnej. Dla wszystkich par zmiennych poddanych testowi, poziom istotności wyniósł mniej niż zakładana wartość graniczna równa 0,05, co świadczy o podstawach do odrzucenia hipotezy zerowej mówiącej o braku zależności między zmiennymi. Przyjmując hipotezę alternatywną potwierdzamy, że istnieje zależność między analizowanymi zmiennymi a satysfakcją. Podobnie jak w przypadku poprzedniej analizowanej zmiennej, liczba stopni swobody jest równa osiem, gdyż zmienna zależna po agregacji również posiada pięć kategorii. Uwagę mogą zwrócić liczebności różniące się od tych widniejących w poprzedniej części poświęconej analizie elementów zarządzania zespołem w odniesieniu do skuteczności. Jest to spowodowane faktem, iż w przypadku pytania o stopień osiągnięcia celów respondenci mieli możliwość zaznaczyć, że nie mają wyznaczonych celów. Zaznaczenie tej odpowiedzi wpłynęło na niższą liczbę obserwacji dla tego pytania zestawionego z elementami zarządzania zespołem. Aby potwierdzić występowanie zależności oraz określić jej poziom, na podstawie wartości chi-kwadrat dokonano analizy współczynnika V Craméra, której wyniki zostały przedstawione w Tabeli 33.

Tabela 33. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów zarządzania zespołem w odniesieniu do satysfakcji. Źródło: opracowanie własne.

	Treść pytania oraz przypisany numer według Tabeli 4	V Craméra	Istotność
17	Wierzę w misję AIESEC.	0,384	p < 0,05
20	Lubię wykonywać swoją pracę i jestem zachęcony, aby dać z siebie wszystko.	0,308	p < 0,05
21	Czuję się wspierany do podjęcia dalszych pozycji liderkich.	0,307	p < 0,05
27	Wierzę, że to, co chce osiągnąć mój zespół, przybliży nas do misji AIESEC i czuję się z tym związany.	0,271	p < 0,05
31	Rozumiem swoją pracę i obowiązki, dlatego potrafię wykorzystać swoje mocne strony, aby jak najlepiej osiągnąć nasze ambicje.	0,271	p < 0,05
39	Mam jasny i ambitny cel, który przyczynia się do sukcesu naszego zespołu.	0,264	p < 0,05
33	Nasza wspólna ambicja sprawia, że nie tylko osiągamy sukcesy, ale także wspólnie rozwijamy się w miarę przechodzenia przez doświadczenie.	0,240	p < 0,05
19	Promujemy środowisko integracji w zespole.	0,239	p < 0,05
28	Nasz cel zespołowy jest ambitny, ale osiągalny, co sprawia, że chętniej pracujemy.	0,239	p < 0,05
30	Jestem przekonany, że ustalone przez nas strategie zaspokoją potrzeby naszych klientów.	0,237	p < 0,05
25	Mam dostęp do szkoleń i rozwoju, których potrzebuję, aby dobrze wykonywać swoją pracę.	0,225	p < 0,05
41	Moje wyniki i zachowanie w pracy są oceniane sprawiedliwie.	0,223	p < 0,05
29	Jestem przekonany, że ustalone przez nas strategie pozwolą nam osiągać cele zespołowe.	0,222	p < 0,05
40	Znam stan mojego zespołu (fakty i dane) w każdym miesiącu oraz rozumiem co chcemy osiągnąć do końca semestru i co musimy poprawić, aby to osiągnąć.	0,222	p < 0,05
26	Sposób, w jaki mój zespół działa odzwierciedla wartości AIESEC oraz główne zachowania organizacyjne.	0,221	p < 0,05
46	Chętniej pracuję, ponieważ czuję powiązanie z moim zespołem.	0,221	p < 0,05
37	Moje osiągnięcia są doceniane przez innych członków organizacji.	0,220	p < 0,05
58	Przyczyniamy się do realizacji wspólnej ambicji.	0,219	p < 0,05
57	Skupiamy się na celach, które są istotne.	0,218	p < 0,05
59	W naszych staraniach idziemy o krok dalej, by dać z siebie więcej.	0,216	p < 0,05
38	Mój zespół ma ustaloną rutynę pracy i odpowiedzialności za wyniki.	0,209	p < 0,05
47	Mój lider i koledzy z zespołu przekazują mi cenne uwagi na temat mojej pracy, które pomagają mi się doskonalić.	0,206	p < 0,05
36	Czas pracy naszego zespołu to idealny moment, aby współpracować, rozwiązywać problemy i uczyć się od siebie nawzajem, dzięki czemu jesteśmy bardziej produktywni.	0,204	p < 0,05
34	Ustaliłem z bezpośrednim liderem mój plan rozwoju osobistego, który pomaga mi zrozumieć związek między rozwojem a osiąganiem celów.	0,201	p < 0,05
32	W naszej pracy kierujemy się kalendarzem operacyjnym, aby zapewnić jak najlepsze wyniki.	0,200	p < 0,05
49	Dążymy do ciągłego postępu.	0,199	p < 0,05
51	Poprawiamy nasze wyniki poprzez podejmowanie zrównoważonych decyzji.	0,198	p < 0,05
22	Mój zespół jest w stanie zrównoważyć krótkoterminowe wyniki i długoterminowe zyski.	0,197	p < 0,05
18	Mój bezpośredni lider jest wzorem do naśladowania dla członków AIESEC.	0,196	p < 0,05
53	Opieramy się na faktach i danych, aby osiągnąć wspólne cele.	0,195	p < 0,05

44	Mój zespół organizuje spotkania zespołowe, aby wszyscy byli świadomi istotnych informacji i kierunku działania.	0,193	p < 0,05
56	Pomagamy sobie wzajemnie się rozwijać.	0,192	p < 0,05
43	Mój bezpośredni lider zapewnia mi przestrzeń do rozwijania moich zdolności przywódczych.	0,189	p < 0,05
50	Jesteśmy elastyczni i poprawiamy się, gdy jest to potrzebne.	0,180	p < 0,05
55	Cenimy opinię innych.	0,177	p < 0,05
52	Jesteśmy wobec siebie odpowiedzialni.	0,176	p < 0,05
42	Sprawdziłem swój plan rozwoju osobistego z bezpośrednim liderem, co pomaga mi zrozumieć moje obecne osiągnięcia, luki i kierunek działania.	0,174	p < 0,05
54	Na pierwszym miejscu stawiamy naszych klientów.	0,173	p < 0,05
48	Szybko rozwiązujemy problemy.	0,172	p < 0,05
45	Mój lider co miesiąc odbywa ze mną spotkanie indywidualne, podczas którego mogę sprawdzić jak sobie radzę (personalnie i profesjonalnie) i znaleźć możliwości poprawy.	0,161	p < 0,05

Pierwszym elementem Tabeli 33, który powinien zostać poddany interpretacji, jest poziom istotności współczynnika V Craméra. Ponieważ dla każdej pary zmiennych przedstawionych w tabeli wyniósł on mniej niż założone 0,05, wynik jest statystycznie istotny i potwierdza rezultat testu chi-kwadrat świadczący o istniejącej zależności pomiędzy analizowanymi zmiennymi a satysfakcją. Można zaobserwować, że uzyskane wartości współczynnika są znacznie wyższe niż w przypadku analizy zależności zmiennych ze skutecznością. Aby ułatwić interpretację rezultatów, dane w Tabeli 33 zostały uporządkowane na podstawie wartości V Craméra, od największej do najmniejszej. Żadna ze zmiennych nie uzyskała wartości współczynnika poniżej 0,1, co oznacza, że poziom zależności zmiennych nie jest pomijalny, lecz pewna zależność rzeczywiście występuje. Kontynuując interpretację wartości zgodnie z przytoczoną wcześniej Tabelą 28, dwadzieścia pięć zmiennych uzyskało wartość współczynnika na poziomie 0,2 lub wyższym, co świadczy o umiarkowanej zależności między zmiennymi a satysfakcją. Trzy zmienne osiągnęły wartość współczynnika V Craméra na poziomie powyżej 0,3, a dla jednej z nich wyniósł on nawet 0,384.

Ponieważ kryterium przyjętym do doboru elementów do modelu zarządzania zespołem jest wartość współczynnika V Craméra na poziomie równym 0,2 lub większym, dwadzieścia pięć elementów z Tabeli 33 zostanie do niego włączonych. Pomimo iż żaden element z analizy zależności od skuteczności nie znalazł się tam na podstawie jej wyników, to jednak elementy, które zostaną włączone na podstawie analizy roli w kształtowaniu satysfakcji będą miały również swój udział w osiągnięciu celów. Może on być mniejszy, o czym świadczą uzyskane w poprzedniej części dane, jednak nadal będzie on występował i odgrywał rolę w kształtowaniu różnych mierników lub postaw.

Podobnie jak w przypadku uprzednio przytoczonej analizy, aby określić kierunek zależności zmiennych i sprawdzić, czy wzrost jednej z nich rzeczywiście powiązany jest ze wzrostem drugiej, a nie na odwrót, obliczono współczynnik korelacji Spearmana.

Tabela 34. Wartości współczynnika korelacji Spearmana dla elementów zarządzania zespołem w odniesieniu do satysfakcji. Źródło: opracowanie własne.

	Treść pytania oraz przypisany numer według Tabeli 4	Współczynnik korelacji Spearmana	Istotność
17	Wierzę w misję AIESEC.	0,481	p < 0,05
18	Mój bezpośredni lider jest wzorem do naśladowania dla członków AIESEC.	0,252	p < 0,05
19	Promujemy środowisko integracji w zespole.	0,308	p < 0,05
20	Lubię wykonywać swoją pracę i jestem zachęcony, aby dać z siebie wszystko.	0,394	p < 0,05
21	Czuję się wspierany do podjęcia dalszych pozycji liderkich.	0,386	p < 0,05
22	Mój zespół jest w stanie zrównoważyć krótkoterminowe wyniki i długoterminowe zyski.	0,248	p < 0,05
25	Mam dostęp do szkoleń i rozwoju, których potrzebuję, aby dobrze wykonywać swoją pracę.	0,298	p < 0,05
26	Sposób, w jaki mój zespół działa odzwierciedla wartości AIESEC oraz główne zachowania organizacyjne.	0,286	p < 0,05
27	Wierzę, że to, co chce osiągnąć mój zespół, przybliży nas do misji AIESEC i czuję się z tym związany.	0,354	p < 0,05
28	Nasz cel zespołowy jest ambitny, ale osiągalny, co sprawia, że chętniej pracujemy.	0,311	p < 0,05
29	Jestem przekonany, że ustalone przez nas strategie pozwolą nam osiągać cele zespołowe.	0,288	p < 0,05
30	Jestem przekonany, że ustalone przez nas strategie zaspokoją potrzeby naszych klientów.	0,305	p < 0,05
31	Rozumiem swoją pracę i obowiązki, dlatego potrafię wykorzystać swoje mocne strony, aby jak najlepiej osiągnąć nasze ambicje.	0,354	p < 0,05
32	W naszej pracy kierujemy się kalendarzem operacyjnym, aby zapewnić jak najlepsze wyniki.	0,258	p < 0,05
33	Nasza wspólna ambicja sprawia, że nie tylko osiągamy sukcesy, ale także wspólnie rozwijamy się w miarę przechodzenia przez doświadczenie.	0,316	p < 0,05
34	Ustaliłem z bezpośrednim liderem mój plan rozwoju osobistego, który pomaga mi zrozumieć związek między rozwojem a osiąganiem celów.	0,245	p < 0,05
36	Czas pracy naszego zespołu to idealny moment, aby współpracować, rozwiązywać problemy i uczyć się od siebie nawzajem, dzięki czemu jesteśmy bardziej produktywni.	0,257	p < 0,05
37	Moje osiągnięcia są doceniane przez innych członków organizacji.	0,285	p < 0,05
38	Mój zespół ma ustaloną rutynę pracy i odpowiedzialności za wyniki.	0,266	p < 0,05
39	Mam jasny i ambitny cel, który przyczynia się do sukcesu naszego zespołu.	0,346	p < 0,05
40	Znam stan mojego zespołu (fakty i dane) w każdym miesiącu oraz rozumiem co chcemy osiągnąć do końca semestru i co musimy poprawić, aby to osiągnąć.	0,298	p < 0,05
41	Moje wyniki i zachowanie w pracy są oceniane sprawiedliwie.	0,294	p < 0,05
42	Sprawdziłem swój plan rozwoju osobistego z bezpośrednim liderem, co pomaga mi zrozumieć moje obecne osiągnięcia, luki i kierunek działania.	0,198	p < 0,05
43	Mój bezpośredni lider zapewnia mi przestrzeń do rozwijania moich zdolności przywódczych.	0,225	p < 0,05

44	Mój zespół organizuje spotkania zespołowe, aby wszyscy byli świadomi istotnych informacji i kierunku działania.	0,255	p < 0,05
45	Mój lider co miesiąc odbywa ze mną spotkanie indywidualne, podczas którego mogę sprawdzić jak sobie radzę (personalnie i profesjonalnie) i znaleźć możliwości poprawy.	0,193	p < 0,05
46	Chętniej pracuję, ponieważ czuję powiązanie z moim zespołem.	0,287	p < 0,05
47	Mój lider i koledzy z zespołu przekazują mi cenne uwagi na temat mojej pracy, które pomagają mi się doskonalić.	0,257	p < 0,05
48	Szybko rozwiązujemy problemy.	0,221	p < 0,05
49	Dążymy do ciągłego postępu.	0,268	p < 0,05
50	Jesteśmy elastyczni i poprawiamy się, gdy jest to potrzebne.	0,234	p < 0,05
51	Poprawiamy nasze wyniki poprzez podejmowanie zrównoważonych decyzji.	0,263	p < 0,05
52	Jesteśmy wobec siebie odpowiedzialni.	0,219	p < 0,05
53	Opieramy się na faktach i danych, aby osiągnąć wspólne cele.	0,258	p < 0,05
54	Na pierwszym miejscu stawiamy naszych klientów.	0,233	p < 0,05
55	Cenimy opinię innych.	0,230	p < 0,05
56	Pomagamy sobie wzajemnie się rozwijać.	0,248	p < 0,05
57	Skupiamy się na celach, które są istotne.	0,284	p < 0,05
58	Przyczyniamy się do realizacji wspólnej ambicji.	0,288	p < 0,05
59	W naszych staraniach idziemy o krok dalej, by dać z siebie więcej.	0,286	p < 0,05

Na podstawie wartości współczynnika korelacji Spearmana zamieszczonych w Tabeli 34 można zaobserwować, że nie tylko wszystkie z nich spełniają warunek statystycznej istotności, ale również wszystkie osiągają wartości dodatnie. Oznacza to, że wzrost jednej zmiennej związany jest ze wzrostem drugiej zmiennej, którą w tym przypadku jest satysfakcja respondentów. Wartości współczynnika korelacji wynosi od 0,193, co sygnalizuje niewielką zależność, aż do 0,481, co odpowiada umiarkowanej zależności. Ponownie można zaobserwować, że elementy o wyższych wartościach chi-kwadrat oraz współczynnika V Craméra otrzymały również wyższe wartości współczynnika korelacji Spearmana. Na podstawie uzyskanych wyników można powiedzieć, że istnieją podstawy do potwierdzenia hipotezy **H1b**: *dostarczanie elementów zarządzania zespołem zwiększa satysfakcję z pracy pracowników i wolontariuszy*.

Analizując elementy, które w analizie wykazały największą rolę w kształtowaniu satysfakcji respondentów, na pierwszy plan wysuwa się powiązanie z misją organizacji. Jest ono widoczne w pytaniu 17, lecz również w pytaniu 27, które także wykazało znaczącą zależność z satysfakcją. Nastawienie do wykonywanej pracy oraz poczucie wsparcia do dalszego rozwoju i aplikacji na kolejne pozycje to kolejne elementy pozytywnie wpływające na satysfakcję. Odpowiedzi respondentów podkreśliły również znaczenie zrozumienia przydzielonych

obowiązków oraz posiadanie jasnego celu, które były głównymi elementami pozytywnie wpływającymi na skuteczność.

Elementy, które uzyskały najniższe wartości współczynnika V Craméra i tym samym wykazały najmniejszą zależność z satysfakcją, dotyczą postaw w zespole, skupienia na równowadze działań oraz rozwoju. Postawy zespołowe, które wykazały mniejszą zależność ze zmienną satysfakcji to na przykład tempo rozwiązywania problemów, stosunek do klienta, odpowiedzialność, elastyczność, wzajemna pomoc czy wykorzystanie danych do podejmowania decyzji. Obecność elementów związanych ze skupieniem na długoterminowej równowadze może być wynikiem konieczności poświęcenia krótkoterminowych celów, a tym samym docenienia i poczucia sukcesu, na rzecz długoterminowej stabilizacji. Co ciekawe, aż cztery elementy dotyczące rozwoju zespołowego lub indywidualnego znalazły się w grupie tych o mniejszej roli w kształtowaniu satysfakcji. Również element postawy lidera i jego wizerunku jako wzoru do naśladowania nie otrzymał wartości kwalifikującej go do włączenia do modelu zarządzania zespołem.

3.2.3.3. Rola elementów zarządzania zespołem w retencji

Ostatnim miernikiem efektywności zarządzania zasobami ludzkimi wybranym do analizy była retencja wyrażona poprzez prawdopodobieństwo aplikacji na wyższą pozycję po zakończeniu obecnej roli. Podobnie jak w przypadku skuteczności oraz satysfakcji, w analizie retencja została zestawiona z elementami zarządzania zespołem i poddana testowi chi-kwadrat, aby określić, czy istnieje statystycznie istotna zależność między zmiennymi. Wyniki testu wraz z istotnością oraz liczebnością zostały przedstawione w Tabeli 35.

Istotność p dla wszystkich par zmiennych osiągnęła wartości poniżej 0,05, co świadczy o statystycznej istotności wyników testu chi-kwadrat i podstawach do odrzucenia hipotezy zerowej. Przyjmując zatem hipotezę alternatywną potwierdzamy, że istnieje statystycznie istotna zależność między zmiennymi związanymi z elementami zarządzania zespołem a retencją. Ponieważ zmienne niezależne po agregacji posiadały trzy kategorie, a prawdopodobieństwo aplikacji na wyższe pozycje w organizacji wyrażone zostało w pięciostopniowej skali, liczba stopni swobody dla wszystkich analizowanych par zmiennych wyniosła osiem. Liczba obserwacji, podobnie jak w przypadku poprzednich analiz, różni się między parami zmiennych ze względu na występowanie warunkowych pytań zadanych części respondentom w zależności od posiadanej roli. Chi-kwadrat

osiągnęło zróżnicowane wartości różniące się od siebie nawet kilkukrotnie pomiędzy wybranymi parami zmiennych. Jest to także widoczne w uzyskanych wartościach współczynnika V Craméra, który bazuje na chi-kwadrat.

Tabela 35. Wartości chi-kwadrat dla elementów zarządzania zespołem w odniesieniu do retencji.
Źródło: opracowanie własne.

	Treść pytania oraz przypisany numer według Tabeli 4	Chi-kwadrat	Liczba obserwacji	df	Istotność
17	Wierzę w misję AIESEC.	981,775	9548	8	p < 0,05
18	Mój bezpośredni lider jest wzorem do naśladowania dla członków AIESEC.	333,739	9548	8	p < 0,05
19	Promujemy środowisko integracji w zespole.	415,843	9548	8	p < 0,05
20	Lubię wykonywać swoją pracę i jestem zachęcony, aby dać z siebie wszystko.	1214,541	9548	8	p < 0,05
21	Czuję się wspierany do podjęcia dalszych pozycji liderkich.	2208,395	9548	8	p < 0,05
22	Mój zespół jest w stanie zrównoważyć krótkoterminowe wyniki i długoterminowe zyski.	477,092	9548	8	p < 0,05
25	Mam dostęp do szkoleń i rozwoju, których potrzebuję, aby dobrze wykonywać swoją pracę.	427,548	9500	8	p < 0,05
26	Sposób, w jaki mój zespół działa odzwierciedla wartości AIESEC oraz główne zachowania organizacyjne.	410,147	9500	8	p < 0,05
27	Wierzę, że to, co chce osiągnąć mój zespół, przybliży nas do misji AIESEC i czuję się z tym związany.	565,209	9500	8	p < 0,05
28	Nasz cel zespołowy jest ambitny, ale osiągalny, co sprawia, że chętniej pracujemy.	462,029	9500	8	p < 0,05
29	Jestem przekonany, że ustalone przez nas strategie pozwolą nam osiągać cele zespołowe.	556,789	9500	8	p < 0,05
30	Jestem przekonany, że ustalone przez nas strategie zaspokoją potrzeby naszych klientów.	528,700	9500	8	p < 0,05
31	Rozumiem swoją pracę i obowiązki, dlatego potrafię wykorzystać swoje mocne strony, aby jak najlepiej osiągnąć nasze ambicje.	754,706	9500	8	p < 0,05
32	W naszej pracy kierujemy się kalendarzem operacyjnym, aby zapewnić jak najlepsze wyniki.	508,717	9500	8	p < 0,05
33	Nasza wspólna ambicja sprawia, że nie tylko osiągamy sukcesy, ale także wspólnie rozwijamy się w miarę przechodzenia przez doświadczenie.	564,762	9500	8	p < 0,05
34	Ustaliłem z bezpośrednim liderem mój plan rozwoju osobistego, który pomaga mi zrozumieć związek między rozwojem a osiąganiem celów.	503,505	9500	8	p < 0,05
36	Czas pracy naszego zespołu to idealny moment, aby współpracować, rozwiązywać problemy i uczyć się od siebie nawzajem, dzięki czemu jesteśmy bardziej produktywni.	382,319	9500	8	p < 0,05
37	Moje osiągnięcia są doceniane przez innych członków organizacji.	544,535	9500	8	p < 0,05
38	Mój zespół ma ustaloną rutynę pracy i odpowiedzialności za wyniki.	303,254	8114	8	p < 0,05
39	Mam jasny i ambitny cel, który przyczynia się do sukcesu naszego zespołu.	656,941	8114	8	p < 0,05
40	Znam stan mojego zespołu (fakty i dane) w każdym miesiącu oraz rozumiem co chcemy osiągnąć do końca semestru i co musimy poprawić, aby to osiągnąć.	375,084	8114	8	p < 0,05
41	Moje wyniki i zachowanie w pracy są oceniane sprawiedliwie.	365,402	8114	8	p < 0,05
42	Sprawdziłem swój plan rozwoju osobistego z bezpośrednim liderem, co pomaga mi zrozumieć moje obecne osiągnięcia, luki i kierunek działania.	357,876	8114	8	p < 0,05
43	Mój bezpośredni lider zapewnia mi przestrzeń do rozwijania moich zdolności przywódczych.	324,745	8114	8	p < 0,05

44	Mój zespół organizuje spotkania zespołowe, aby wszyscy byli świadomi istotnych informacji i kierunku działania.	172,605	8114	8	p < 0,05
45	Mój lider co miesiąc odbywa ze mną spotkanie indywidualne, podczas którego mogę sprawdzić jak sobie radzę (personalnie i profesjonalnie) i znaleźć możliwości poprawy.	242,282	8114	8	p < 0,05
46	Chętniej pracuję, ponieważ czuję powiązanie z moim zespołem.	548,252	8114	8	p < 0,05
47	Mój lider i koledzy z zespołu przekazują mi cenne uwagi na temat mojej pracy, które pomagają mi się doskonalić.	358,162	8114	8	p < 0,05
48	Szybko rozwiązujemy problemy.	341,469	9500	8	p < 0,05
49	Dążymy do ciągłego postępu.	261,551	9500	8	p < 0,05
50	Jesteśmy elastyczni i poprawiamy się, gdy jest to potrzebne.	258,809	9500	8	p < 0,05
51	Poprawiamy nasze wyniki poprzez podejmowanie zrównoważonych decyzji.	391,423	9500	8	p < 0,05
52	Jesteśmy wobec siebie odpowiedzialni.	317,657	9500	8	p < 0,05
53	Opieramy się na faktach i danych, aby osiągnąć wspólne cele.	370,960	9500	8	p < 0,05
54	Na pierwszym miejscu stawiamy naszych klientów.	337,203	9500	8	p < 0,05
55	Cenimy opinię innych.	233,200	9500	8	p < 0,05
56	Pomagamy sobie wzajemnie się rozwijać.	302,734	9500	8	p < 0,05
57	Skupiamy się na celach, które są istotne.	369,811	9500	8	p < 0,05
58	Przyczyniamy się do realizacji wspólnej ambicji.	459,472	9500	8	p < 0,05
59	W naszych staraniach idziemy o krok dalej, by dać z siebie więcej.	498,582	9500	8	p < 0,05

Tabela 36. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów zarządzania zespołem w odniesieniu do retencji. Źródło: opracowanie własne.

	Treść pytania oraz przypisany numer według Tabeli 4	V Craméra	Istotność
21	Czuję się wspierany do podjęcia dalszych pozycji liderkich.	0,340	p < 0,05
20	Lubię wykonywać swoją pracę i jestem zachęcony, aby dać z siebie wszystko.	0,252	p < 0,05
17	Wierzę w misję AIESEC.	0,227	p < 0,05
39	Mam jasny i ambitny cel, który przyczynia się do sukcesu naszego zespołu.	0,201	p < 0,05
31	Rozumiem swoją pracę i obowiązki, dlatego potrafię wykorzystać swoje mocne strony, aby jak najlepiej osiągnąć nasze ambicje.	0,199	p < 0,05
46	Chętniej pracuję, ponieważ czuję powiązanie z moim zespołem.	0,184	p < 0,05
27	Wierzę, że to, co chce osiągnąć mój zespół, przybliży nas do misji AIESEC i czuję się z tym związany.	0,172	p < 0,05
33	Nasza wspólna ambicja sprawia, że nie tylko osiągamy sukcesy, ale także wspólnie rozwijamy się w miarę przechodzenia przez doświadczenie.	0,172	p < 0,05
29	Jestem przekonany, że ustalone przez nas strategie pozwolą nam osiągać cele zespołowe.	0,171	p < 0,05
37	Moje osiągnięcia są doceniane przez innych członków organizacji.	0,169	p < 0,05
30	Jestem przekonany, że ustalone przez nas strategie zaspokoją potrzeby naszych klientów.	0,167	p < 0,05
32	W naszej pracy kierujemy się kalendarzem operacyjnym, aby zapewnić jak najlepsze wyniki.	0,164	p < 0,05
34	Ustaliłem z bezpośrednim liderem mój plan rozwoju osobistego, który pomaga mi zrozumieć związek między rozwojem a osiąganiem celów.	0,163	p < 0,05
59	W naszych staraniach idziemy o krok dalej, by dać z siebie więcej.	0,162	p < 0,05
22	Mój zespół jest w stanie zrównoważyć krótkoterminowe wyniki i długoterminowe zyski.	0,158	p < 0,05

28	Nasz cel zespołowy jest ambitny, ale osiągalny, co sprawia, że chętniej pracujemy.	0,156	p < 0,05
58	Przyczyniamy się do realizacji wspólnej ambicji.	0,156	p < 0,05
40	Znam stan mojego zespołu (fakty i dane) w każdym miesiącu oraz rozumiem co chcemy osiągnąć do końca semestru i co musimy poprawić, aby to osiągnąć.	0,152	p < 0,05
25	Mam dostęp do szkoleń i rozwoju, których potrzebuję, aby dobrze wykonywać swoją pracę.	0,150	p < 0,05
41	Moje wyniki i zachowanie w pracy są oceniane sprawiedliwie.	0,150	p < 0,05
42	Sprawdziłem swój plan rozwoju osobistego z bezpośrednim liderem, co pomaga mi zrozumieć moje obecne osiągnięcia, luki i kierunek działania.	0,149	p < 0,05
47	Mój lider i koledzy z zespołu przekazują mi cenne uwagi na temat mojej pracy, które pomagają mi się doskonalić.	0,149	p < 0,05
19	Promujemy środowisko integracji w zespole.	0,148	p < 0,05
26	Sposób, w jaki mój zespół działa odzwierciedla wartości AIESEC oraz główne zachowania organizacyjne.	0,147	p < 0,05
51	Poprawiamy nasze wyniki poprzez podejmowanie zrównoważonych decyzji.	0,144	p < 0,05
36	Czas pracy naszego zespołu to idealny moment, aby współpracować, rozwiązywać problemy i uczyć się od siebie nawzajem, dzięki czemu jesteśmy bardziej produktywni.	0,142	p < 0,05
43	Mój bezpośredni lider zapewnia mi przestrzeń do rozwijania moich zdolności przywódczych.	0,141	p < 0,05
53	Opieramy się na faktach i danych, aby osiągnąć wspólne cele.	0,140	p < 0,05
57	Skupiamy się na celach, które są istotne.	0,140	p < 0,05
38	Mój zespół ma ustaloną rutynę pracy i odpowiedzialności za wyniki.	0,137	p < 0,05
48	Szybko rozwiązujemy problemy.	0,134	p < 0,05
54	Na pierwszym miejscu stawiamy naszych klientów.	0,133	p < 0,05
18	Mój bezpośredni lider jest wzorem do naśladowania dla członków AIESEC.	0,132	p < 0,05
52	Jesteśmy wobec siebie odpowiedzialni.	0,129	p < 0,05
56	Pomagamy sobie wzajemnie się rozwijać.	0,126	p < 0,05
45	Mój lider co miesiąc odbywa ze mną spotkanie indywidualne, podczas którego mogę sprawdzić jak sobie radzę (personalnie i profesjonalnie) i znaleźć możliwości poprawy.	0,122	p < 0,05
49	Dążymy do ciągłego postępu.	0,117	p < 0,05
50	Jesteśmy elastyczni i poprawiamy się, gdy jest to potrzebne.	0,117	p < 0,05
55	Cenimy opinię innych.	0,111	p < 0,05
44	Mój zespół organizuje spotkania zespołowe, aby wszyscy byli świadomi istotnych informacji i kierunku działania.	0,103	p < 0,05

Na podstawie danych przedstawionych w Tabeli 36 można stwierdzić, że wszystkie uzyskane wartości są statystycznie istotne, gdyż wartość p nie przekracza 0,05. Fakt ten potwierdza wcześniejsze przyjęcie hipotezy alternatywnej mówiącej o występowaniu zależności między zmiennymi. Kolejnym krokiem jest interpretacja uzyskanych wartości współczynnika v Craméra, które wynoszą od 0,103 do 0,34. Ponieważ żadna z wartości nie jest mniejsza niż 0,1, wartości nie zostały uznane za pomijalne. Cztery elementy uzyskały wartości współczynnika wynoszące powyżej 0,2, co świadczy o umiarkowanej zależności. Ponieważ 0,2 było również kryterium

granicznym doboru elementów do modelu zarządzania zespołem, wspomniane cztery elementy zostały do niego zakwalifikowane. Aby zdefiniować kierunek występującej zależności obliczono współczynnik korelacji Spearmana, którego wartości zostały przedstawione w Tabeli 37.

Tabela 37. Wartości współczynnika korelacji Spearmana dla elementów zarządzania zespołem w odniesieniu do retencji. Źródło: opracowanie własne.

	Treść pytania oraz przypisany numer według Tabeli 4	Współczynnik korelacji Spearmana	Istotność
17	Wierzę w misję AIESEC.	0,296	p < 0,05
18	Mój bezpośredni lider jest wzorem do naśladowania dla członków AIESEC.	0,163	p < 0,05
19	Promujemy środowisko integracji w zespole.	0,183	p < 0,05
20	Lubię wykonywać swoją pracę i jestem zachęcony, aby dać z siebie wszystko.	0,329	p < 0,05
21	Czuję się wspierany do podjęcia dalszych pozycji liderkich.	0,446	p < 0,05
22	Mój zespół jest w stanie zrównoważyć krótkoterminowe wyniki i długoterminowe zyski.	0,201	p < 0,05
25	Mam dostęp do szkoleń i rozwoju, których potrzebuję, aby dobrze wykonywać swoją pracę.	0,192	p < 0,05
26	Sposób, w jaki mój zespół działa odzwierciedla wartości AIESEC oraz główne zachowania organizacyjne.	0,182	p < 0,05
27	Wierzę, że to, co chce osiągnąć mój zespół, przybliży nas do misji AIESEC i czuję się z tym związany.	0,226	p < 0,05
28	Nasz cel zespołowy jest ambitny, ale osiągalny, co sprawia, że chętniej pracujemy.	0,211	p < 0,05
29	Jestem przekonany, że ustalone przez nas strategie pozwolą nam osiągać cele zespołowe.	0,216	p < 0,05
30	Jestem przekonany, że ustalone przez nas strategie zaspokoją potrzeby naszych klientów.	0,209	p < 0,05
31	Rozumiem swoją pracę i obowiązki, dlatego potrafię wykorzystać swoje mocne strony, aby jak najlepiej osiągnąć nasze ambicje.	0,262	p < 0,05
32	W naszej pracy kierujemy się kalendarzem operacyjnym, aby zapewnić jak najlepsze wyniki.	0,212	p < 0,05
33	Nasza wspólna ambicja sprawia, że nie tylko osiągamy sukcesy, ale także wspólnie rozwijamy się w miarę przechodzenia przez doświadczenie.	0,225	p < 0,05
34	Ustaliłem z bezpośrednim liderem mój plan rozwoju osobistego, który pomaga mi zrozumieć związek między rozwojem a osiąganiem celów.	0,203	p < 0,05
36	Czas pracy naszego zespołu to idealny moment, aby współpracować, rozwiązywać problemy i uczyć się od siebie nawzajem, dzięki czemu jesteśmy bardziej produktywni.	0,184	p < 0,05
37	Moje osiągnięcia są doceniane przez innych członków organizacji.	0,211	p < 0,05
38	Mój zespół ma ustaloną rutynę pracy i odpowiedzialności za wyniki.	0,162	p < 0,05
39	Mam jasny i ambitny cel, który przyczynia się do sukcesu naszego zespołu.	0,255	p < 0,05
40	Znam stan mojego zespołu (fakty i dane) w każdym miesiącu oraz rozumiem co chcemy osiągnąć do końca semestru i co musimy poprawić, aby to osiągnąć.	0,195	p < 0,05
41	Moje wyniki i zachowanie w pracy są oceniane sprawiedliwie.	0,189	p < 0,05
42	Sprawdziłem swój plan rozwoju osobistego z bezpośrednim liderem, co pomaga mi zrozumieć moje obecne osiągnięcia, luki i kierunek działania.	0,169	p < 0,05
43	Mój bezpośredni lider zapewnia mi przestrzeń do rozwijania moich zdolności przywódczych.	0,166	p < 0,05

44	Mój zespół organizuje spotkania zespołowe, aby wszyscy byli świadomi istotnych informacji i kierunku działania.	0,113	p < 0,05
45	Mój lider co miesiąc odbywa ze mną spotkanie indywidualne, podczas którego mogę sprawdzić jak sobie radzę (personalnie i profesjonalnie) i znaleźć możliwości poprawy.	0,136	p < 0,05
46	Chętniej pracuję, ponieważ czuję powiązanie z moim zespołem.	0,242	p < 0,05
47	Mój lider i koledzy z zespołu przekazują mi cenne uwagi na temat mojej pracy, które pomagają mi się doskonalić.	0,187	p < 0,05
48	Szybko rozwiązujemy problemy.	0,163	p < 0,05
49	Dążymy do ciągłego postępu.	0,152	p < 0,05
50	Jesteśmy elastyczni i poprawiamy się, gdy jest to potrzebne.	0,153	p < 0,05
51	Poprawiamy nasze wyniki poprzez podejmowanie zrównoważonych decyzji.	0,186	p < 0,05
52	Jesteśmy wobec siebie odpowiedzialni.	0,153	p < 0,05
53	Opieramy się na faktach i danych, aby osiągnąć wspólne cele.	0,169	p < 0,05
54	Na pierwszym miejscu stawiamy naszych klientów.	0,170	p < 0,05
55	Cenimy opinię innych.	0,141	p < 0,05
56	Pomagamy sobie wzajemnie się rozwijać.	0,165	p < 0,05
57	Skupiamy się na celach, które są istotne.	0,182	p < 0,05
58	Przyczyniamy się do realizacji wspólnej ambicji.	0,207	p < 0,05
59	W naszych staraniach idziemy o krok dalej, by dać z siebie więcej.	0,217	p < 0,05

Wszystkie wartości współczynnika korelacji Spearmana otrzymane w wyniku analizy otrzymały wartość dodatnią, co świadczy o pozytywnym związku między zmiennymi. Wyższe oceny otrzymane w pytaniach dotyczących elementów zarządzania zespołem są zatem powiązane z wyższymi odpowiedziami na pytanie o prawdopodobieństwo aplikacji na wyższe pozycje, a tym samym pozostania w organizacji. Uzyskane w wyniku powyższych analiz statystycznych wartości stanowią podstawy do przyjęcia hipotezy **H1c**: *dostarczanie elementów zarządzania zespołem zwiększa retencję pracowników i wolontariuszy*.

Element, który wykazał największą zależność z retencją, było poczucie wsparcia do aplikacji na wyższe pozycje. Wynik ten dowodzi, że elementy zarządzania zespołem mają wpływ na mierniki efektywności zarządzania zasobami ludzkimi, gdyż poczucie wsparcia nie jest wynikiem decyzji o aplikacji, a wynika z postawy bezpośredniego przełożonego wobec rozwoju osób, którymi zarządza. Obecność właśnie tego, a nie innego elementu na pierwszym miejscu, zarówno według wartości V Craméra jak i współczynnika korelacji Spearmana, pokazuje jak ogromną rolę odgrywa lider w kształtowaniu zachowań członków swojego zespołu oraz ich decyzji o pozostaniu w organizacji. Do decyzji tej przyczynia się także stosunek do wykonywanej pracy oraz powiązanie z misją organizacji. Elementem, który może być czasem odsunięty na drugi plan, a według uzyskanych wyników jest również niezwykle istotny w zapewnieniu odpowiedniej

retencji pracowników i wolontariuszy jest także posiadanie jasnego i ambitnego celu indywidualnego. Różnica w liczbach obserwacji świadczy o tym, że ponad 600 respondentów nie ma określonego celu indywidualnego, co pokazuje skalę przytoczonego problemu.

Elementy zarządzania zespołem, które wykazały najmniejszą zależność od retencji, dotyczą aspektów takich jak organizacja spotkań zespołowych, dążenie do postępu lub postawa wobec klienta. Ciężko wyróżnić elementy o najmniejszym wpływie na retencję ze względu na dużą liczbę elementów o podobnych, niskich wartościach współczynnika V Craméra. Na podstawie uzyskanych wyników można jednak stwierdzić, że elementy zarządzania zespołem wykazują mniejszą zależność od retencji, niż satysfakcji.

3.2.3.4. Wnioski dotyczące roli elementów zarządzania zespołem

Odpowiedzi na pytania związane z elementami zarządzania zespołem funkcjonującymi w organizacji AIESEC zestawiono z odpowiedziami na pytania związane z osiąganiem celów indywidualnych, satysfakcją oraz prawdopodobieństwem aplikacji na wyższe pozycje. Dla każdej pary zmiennych złożonej z elementu zarządzania zespołem oraz jednego z wymienionych wcześniej mierników przeprowadzono test chi-kwadrat oraz obliczono wartości współczynników V Craméra oraz korelacji rangowej Spearmana. Otrzymane wyniki posłużyły jako podstawa do potwierdzenia trzech postawionych początkowo hipotez pierwszej grupy:

H1a: Dostarczanie elementów zarządzania zespołem zwiększa osiągnięcie celów przez pracowników i wolontariuszy.

H1b: Dostarczanie elementów zarządzania zespołem zwiększa satysfakcję z pracy pracowników i wolontariuszy.

H1c: Dostarczanie elementów zarządzania zespołem zwiększa retencję pracowników i wolontariuszy.

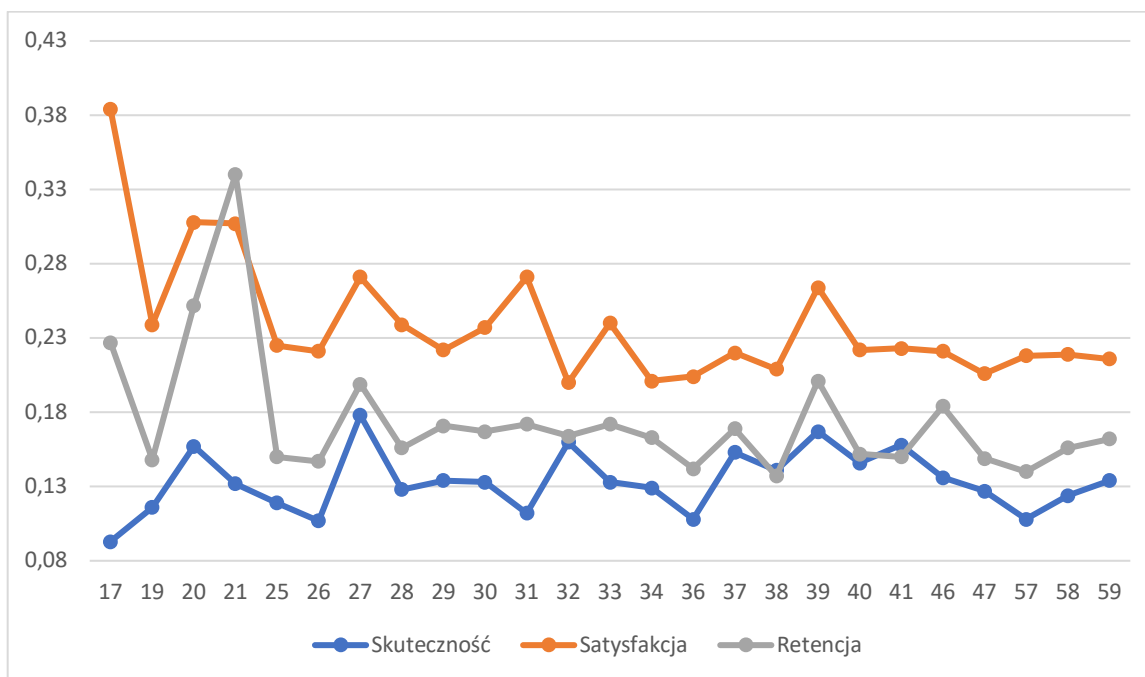
Wszystkie elementy, które w analizie współczynnika V Craméra uzyskały wartości równe 0,2 lub większe, zostały dobrane do stworzenia koncepcji modelu zarządzania zespołem globalnej organizacji trzeciego sektora. Lista przyjętych elementów wraz z wartościami współczynnika uzyskanymi dla każdego z mierników została przedstawiona w Tabeli 38.

Tabela 38. Elementy zarządzania zespołem przyjęte do modelu na podstawie wyników analizy.
Źródło: opracowanie własne.

	Treść pytania oraz przypisany numer według Tabeli 4	V Craméra (skuteczność)	V Craméra (satisfakcja)	V Craméra (retencja)
17	Wierzę w misję AIESEC.	0,093	0,384	0,227
19	Promujemy środowisko integracji w zespole.	0,116	0,239	0,148
20	Lubię wykonywać swoją pracę i jestem zachęcony, aby dać z siebie wszystko.	0,157	0,308	0,252
21	Czuję się wspierany do podjęcia dalszych pozycji liderkich.	0,132	0,307	0,340
25	Mam dostęp do szkoleń i rozwoju, których potrzebuję, aby dobrze wykonywać swoją pracę.	0,119	0,225	0,150
26	Sposób, w jaki mój zespół działa odzwierciedla wartości AIESEC oraz główne zachowania organizacyjne.	0,107	0,221	0,147
27	Wierzę, że to, co chce osiągnąć mój zespół, przybliży nas do misji AIESEC i czuję się z tym związany.	0,178	0,271	0,199
28	Nasz cel zespołowy jest ambitny, ale osiągalny, co sprawia, że chętniej pracujemy.	0,128	0,239	0,156
29	Jestem przekonany, że ustalone przez nas strategie pozwolą nam osiągać cele zespołowe.	0,134	0,222	0,171
30	Jestem przekonany, że ustalone przez nas strategie zaspokoją potrzeby naszych klientów.	0,133	0,237	0,167
31	Rozumiem swoją pracę i obowiązki, dlatego potrafię wykorzystać swoje mocne strony, aby jak najlepiej osiągnąć nasze ambicje.	0,112	0,271	0,172
32	W naszej pracy kierujemy się kalendarzem operacyjnym, aby zapewnić jak najlepsze wyniki.	0,160	0,200	0,164
33	Nasza wspólna ambicja sprawia, że nie tylko osiągamy sukcesy, ale także wspólnie rozwijamy się w miarę przechodzenia przez doświadczenie.	0,133	0,240	0,172
34	Ustaliłem z bezpośrednim liderem mój plan rozwoju osobistego, który pomaga mi zrozumieć związek między rozwojem a osiąganiem celów.	0,129	0,201	0,163
36	Czas pracy naszego zespołu to idealny moment, aby współpracować, rozwiązywać problemy i uczyć się od siebie nawzajem, dzięki czemu jesteśmy bardziej produktywni.	0,108	0,204	0,142
37	Moje osiągnięcia są doceniane przez innych członków organizacji.	0,153	0,220	0,169
38	Mój zespół ma ustaloną rutynę pracy i odpowiedzialności za wyniki.	0,141	0,209	0,137
39	Mam jasny i ambitny cel, który przyczynia się do sukcesu naszego zespołu.	0,167	0,264	0,201
40	Znam stan mojego zespołu (fakty i dane) w każdym miesiącu oraz rozumiem co chcemy osiągnąć do końca semestru i co musimy poprawić, aby to osiągnąć.	0,146	0,222	0,152
41	Moje wyniki i zachowanie w pracy są oceniane sprawiedliwie.	0,158	0,223	0,150
46	Chętniej pracuję, ponieważ czuję powiązanie z moim zespołem.	0,136	0,221	0,184
47	Mój lider i koledzy z zespołu przekazują mi cenne uwagi na temat mojej pracy, które pomagają mi się doskonalić.	0,127	0,206	0,149
57	Skupiamy się na celach, które są istotne.	0,108	0,218	0,140
58	Przyczyniamy się do realizacji wspólnej ambicji.	0,124	0,219	0,156
59	W naszych staraniach idziemy o krok dalej, by dać z siebie więcej.	0,134	0,216	0,162

Wartości współczynników dla poszczególnych obszarów – skuteczności, satysfakcji oraz retencji – zostały również przedstawione w formie graficznej na rysunku 3. Ma to na celu ułatwić identyfikację pytań, dla których różnice wartości dla różnych obszarów są największe lub

najbardziej do siebie zbliżone oraz jak zmieniają się one w obrębie jednego obszaru dla różnych pytań.



Rys. 3. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów zarządzania zespołem przyjętych do modelu w odniesieniu do skuteczności, satysfakcji i retencji. Źródło: Opracowanie własne.

Na podstawie Rys 3. można zaobserwować, iż wartości dla tego samego elementu uzyskane w analizie zestawienia z różnymi miernikami różnią się od siebie. Szczególnie widoczne jest to na przykład dla elementu „wierzę w misję AIESEC”, dla którego wartości wykazały czterokrotną różnicę między skutecznością a satysfakcją. Porównanie wartości między miernikami może jednak nie dostarczyć poprawnych wniosków, gdyż uzyskane zakresy dla każdego z nich są inne. Dla skuteczności uzyskane wartości były wyraźnie niższe, nieprzekraczające 0,2 dla żadnej ze zmiennych. Z kolei dla satysfakcji aż dwadzieścia pięć zmiennych uzyskało wartości większe od 0,2 i tym samym zostało włączonych do modelu. Powodów niższej zależności ze skutecznością można doszukiwać się w samym sposobie określania celów indywidualnych oraz sposobie sformułowania pytania. Miało ono bowiem określone kategorie, spośród których respondenci musieli wybrać przedział osiągnięcia celów, który odpowiadał ich osiągnięciom uzyskanym w ostatnim kwartale. Jeśli jednak cele były określone zbyt ambitnie, co często ma miejsce, to większa część respondentów uplasuje się w niższych kategoriach, niż miałyby to miejsce w przypadku

odpowiedniego ustalenia celów. Rozłożenie odpowiedzi na pytanie o osiągnięcie celów między kategoriami miałyby z kolei wpływ na wyniki uzyskane w analizie zależności elementów zarządzania zespołem. Mierniki satysfakcji oraz retencji, w przeciwieństwie do skuteczności, oparte są na pytaniach o subiektywne odczucia, co również może wpływać na uzyskane wyniki. Pomimo iż dobrane do modelu elementy wykazują zdecydowanie największą zależność z satysfakcją, będą one miały pewną rolę także w kształtowaniu skuteczności i retencji. Być może do uzyskania wysokiej skuteczności i retencji konieczne będzie włączenie dodatkowych elementów, które nie są obecne w niniejszym badaniu.

Można zauważyć, że niektóre elementy zarządzania zespołem, które uzyskały największe wartości dla jednego z mierników, uzyskały wysokie wartości również dla pozostałych. Można wyróżnić trzy takie elementy, które w Tabeli 38 zostały oznaczone numerami 20, 31 oraz 39. W przypadku wszystkich trzech mierników znajdują się one w grupie pierwszych sześciu elementów, które uzyskały największe wartości współczynnika V Craméra. Elementy oznaczone numerami 17, 21 oraz 27 były jednymi z najbardziej istotnych dla satysfakcji oraz retencji, nie uzyskały one jednak wysokich wartości w zestawieniu ze skutecznością. Może to świadczyć o fakcie, iż niektóre z elementów są uniwersalne, a ich wdrożenie pozytywnie wpłynie na wiele mierników jednocześnie. Inne natomiast wpłyną bezpośrednio jedynie na wybrane mierniki i mogą być stosowane jako wsparcie dla elementów uniwersalnych bądź w przypadkach, gdy sukces zespołu mierzony jest jednym, wybranym miernikiem, który staje się punktem skupienia wszystkich procesów zarządzania dostarczanych przez lidera.

Ostatnim wnioskiem, który można wysnuć na podstawie analizy Tabeli 38 jest występowanie pewnych podobieństw pomiędzy niektórymi z elementów. Pytania oznaczone numerami 17 oraz 27 dotyczą misji organizacji, jednak spoglądają na nią z różnych perspektyw. Jedno sprawdza indywidualne powiązanie z misją, drugie natomiast porusza aspekt celów i zadań zespołowych oraz ich spójności z misją. Pytania oznaczone numerami 31 oraz 39 dotyczą ustalenia jasnych celów oraz zadań, które są niezbędne do poprawnego i efektywnego wykonywania pracy. W ten sam sposób można doszukiwać się powiązań między kolejnymi elementami, które następnie mogą posłużyć jako inspiracja do projektu struktury modelu zarządzania zespołem.

6.3.2.4. Rola rekrutacji i wdrożenia

3.2.4.1. Rola rekrutacji i wdrożenia w osiągnięciu celów

Część pytań formularza badawczego poświęcona była elementom rekrutacji i wdrożenia. Aby określić, czy mają one rolę w kształtowaniu wybranych mierników efektywności zarządzania zasobami ludzkimi, zostały one poddane analizie statystycznej według takiej samej procedury jak elementy zarządzania zespołem. Ze względu na wyszczególnienie osobnych hipotez badawczych poświęconych elementom rekrutacji i wdrożenia, wyniki analizy zostały przedstawione w osobnej, dedykowanej im części. Analizowanie elementów rekrutacji i wdrożenia oddzielnie od pozostałych elementów jest spowodowane jeszcze dwoma dodatkowymi aspektami. Pierwszym z nich jest fakt, że rekrutacja i wdrożenie dostarczane są zazwyczaj przez inne osoby niż te, które zarządzają zespołem. Dodatkowo, odrębna analiza pozwoli dostarczyć odpowiedzi na pytanie czy elementy te powinny być zawarte w modelu zarządzania zespołem, czy też cała ta grupa powinna zostać pominięta.

Pierwszym krokiem analizy było przeprowadzenie testu chi-kwadrat dla elementów rekrutacji i wdrożenia zestawionych z pytaniem o poziom osiągnięcia celów indywidualnych. Otrzymane wyniki zostały przedstawione w Tabeli 39.

Tabela 39. Wartości chi-kwadrat dla elementów rekrutacji i wdrożenia w odniesieniu do skuteczności. Źródło: opracowanie własne.

	Treść pytania oraz przypisany numer według Tabeli 4	Chi-kwadrat	Liczba obserwacji	df	Istotność
11	Podczas rekrutacji przekazano mi dokładne informacje o AIESEC.	92,249	3402	8	$p < 0,05$
12	Proces rekrutacji i selekcji został przeprowadzony profesjonalnie.	73,927	3402	8	$p < 0,05$
13	Moje doświadczenie w AIESEC spełniło moje oczekiwania.	168,126	3402	8	$p < 0,05$
14	Mój program wdrożenia był kompletny i skuteczny.	133,919	3402	8	$p < 0,05$
15	Czułem się produktywny podczas moich pierwszych 10 dni pracy w AIESEC.	131,602	3402	8	$p < 0,05$
16	Moje wdrożenie praktyczne do roli było efektywne.	209,223	3402	8	$p < 0,05$
23	Rozumiem co wydarzyło się przed moją kadencją i co należy poprawić, by zachować trwałość wyników.	300,047	8853	8	$p < 0,05$
24	Otrzymałem wystarczającą wiedzę oraz materiały przed rozpoczęciem kadencji.	194,141	8853	8	$p < 0,05$
35	Miałem przestrzeń do nauki poprzez praktykę niektórych czynności z opisu mojej pracy z pomocą lidera mojego zespołu na początku kadencji.	301,534	8853	8	$p < 0,05$

Na podstawie wyników zamieszczonych w Tabeli 39 można stwierdzić, że uzyskane wartości chi-kwadrat są statystycznie istotne, gdyż dla wszystkich zmiennych p wynosi mniej niż

0,05. Istnieją zatem podstawy do odrzucenia hipotezy zerowej i przyjęcia hipotezy alternatywnej mówiącej o występowaniu zależności między zmiennymi. Liczba stopni swobody ponownie wynosi osiem, gdyż odpowiedzi na pytania odpowiadające elementom rekrutacji i wdrożenia wyrażone były w pięciostopniowej skali, która następnie została zagregowana do trzech kategorii. Odpowiedzi na pytanie dotyczące skuteczności wyrażone były w pięciostopniowej skali, która nie została poddana agregacji. Liczba obserwacji różni się pomiędzy zmiennymi, gdyż pytania oznaczone numerami od 11 do 16 zostały zadane wyłącznie członkom, którzy dołączyli do organizacji w okresie ostatnich sześciu miesięcy.

Tabela 40. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów rekrutacji i wdrożenia w odniesieniu do skuteczności. Źródło: opracowanie własne.

	Treść pytania oraz przypisany numer według Tabeli 4	V Craméra	Istotność
16	Moje wdrożenie praktyczne do roli było efektywne.	0,175	$p < 0,05$
13	Moje doświadczenie w AIESEC spełniło moje oczekiwania.	0,157	$p < 0,05$
14	Mój program wdrożenia był kompletny i skuteczny.	0,140	$p < 0,05$
15	Czułem się produktywny podczas moich pierwszych 10 dni pracy w AIESEC.	0,139	$p < 0,05$
23	Rozumiem co wydarzyło się przed moją kadencją i co należy poprawić, by zachować trwałość wyników.	0,130	$p < 0,05$
35	Miałem przestrzeń do nauki poprzez praktykę niektórych czynności z opisu mojej pracy z pomocą lidera mojego zespołu na początku kadencji.	0,130	$p < 0,05$
11	Podczas rekrutacji przekazano mi dokładne informacje o AIESEC.	0,116	$p < 0,05$
24	Otrzymałem wystarczającą wiedzę oraz materiały przed rozpoczęciem kadencji.	0,105	$p < 0,05$
12	Proces rekrutacji i selekcji został przeprowadzony profesjonalnie.	0,104	$p < 0,05$

Zamieszczone w Tabeli 40 wartości istotności świadczą o statystycznej istotności współczynnika V Craméra, co potwierdza zależność między elementami rekrutacji i wdrożenia a skutecznością. Wartości zawierają się w przedziale 0,1 oraz 0,2 i tym samym świadczą o słabej, ale niepomijalnej zależności. Ze względu na przyjęte kryterium doboru elementów do modelu zarządzania zespołem, żaden z elementów nie zostanie do niego włączony na podstawie powyższej analizy. Aby określić kierunek zależności, obliczono współczynnik korelacji rangowej Spearmana.

Tabela 41. Wartości współczynnika korelacji Spearmana dla elementów rekrutacji i wdrożenia w odniesieniu do skuteczności. Źródło: opracowanie własne.

	Treść pytania oraz przypisany numer według Tabeli 4	Współczynnik korelacji Spearmana	Istotność
11	Podczas rekrutacji przekazano mi dokładne informacje o AIESEC.	0,153	$p < 0,05$
12	Proces rekrutacji i selekcji został przeprowadzony profesjonalnie.	0,129	$p < 0,05$
13	Moje doświadczenie w AIESEC spełniło moje oczekiwania.	0,201	$p < 0,05$
14	Mój program wdrożenia był kompletny i skuteczny.	0,187	$p < 0,05$
15	Czułem się produktywny podczas moich pierwszych 10 dni pracy w AIESEC.	0,185	$p < 0,05$
16	Moje wdrożenie praktyczne do roli było efektywne.	0,229	$p < 0,05$
23	Rozumiem co wydarzyło się przed moją kadencją i co należy poprawić, by zachować trwałość wyników.	0,174	$p < 0,05$
24	Otrzymałem wystarczającą wiedzę oraz materiały przed rozpoczęciem kadencji.	0,133	$p < 0,05$
35	Miałem przestrzeń do nauki poprzez praktykę niektórych czynności z opisu mojej pracy z pomocą lidera mojego zespołu na początku kadencji.	0,177	$p < 0,05$

Na podstawie wyników zamieszczonych w Tabeli 41 można zaobserwować, że wszystkie wartości współczynnika korelacji Spearmana mają wartość dodatnią, co świadczy o pozytywnej zależności między zmiennymi a skutecznością. Wszystkie otrzymane wartości są statystycznie istotne, jednak sama wartość współczynnika dowodzi raczej niskiej korelacji. Współczynnik osiągnął maksymalnie 0,229 dla zmiennej pytania numer 16, a jego wartości są największe dla tych samych zmiennych, które uzyskały najwyższe wartości V Craméra. Na podstawie zaprezentowanych powyżej wyników można stwierdzić, że istnieją podstawy do przyjęcia postawionej wcześniej hipotezy badawczej **H2a**: *odpowiednia rekrutacja i wdrożenie do organizacji zwiększają osiąganie celów przez pracowników i wolontariuszy*.

Elementy rekrutacji i wdrożenia, które wykazały największą zależność od skuteczności, to głównie praktyczne wdrożenie do roli oraz doświadczenie odpowiadające oczekiwaniom. Podkreśla to rolę praktycznych zadań we wdrożeniu, nie zaś poleganie wyłącznie na dostarczaniu wiedzy teoretycznej. Również jasne określenie roli, warunków pracy oraz obowiązków już w procesie rekrutacji oraz wdrożenia pozwala ustalić odpowiednie oczekiwania, które potwierdzone w rzeczywistej pracy pozytywnie wpływają na skuteczność. Elementami, które wykazały najmniejszą zależność w odniesieniu do skuteczności były profesjonalizm procesu rekrutacji i selekcji oraz otrzymanie wiedzy i materiałów przed rozpoczęciem kadencji.

3.2.4.2. Rola rekrutacji i wdrożenia w satysfakcji

W przypadku elementów zarządzania zespołem największe wartości otrzymano w zestawieniu ich z satysfakcją. Elementy rekrutacji i wdrożenia również mogą wykazać wyższą zależność z satysfakcją, niż na przykład ze skutecznością. Osiągnięcie celów indywidualnych odbywa się zazwyczaj po pewnym czasie od wdrożenia, co może zmniejszyć wpływ jego elementów na skuteczność. Satysfakcja jednak może być powiązana z postrzeganiem organizacji, poczuciem przygotowania do wykonywania roli lub poczuciem przynależności, które kształtowane jest już podczas rekrutacji i wdrożenia. Aby znaleźć odpowiedź na pytanie o występowanie zależności, elementy poddano testowi niezależności chi-kwadrat.

Tabela 42. Wartości chi-kwadrat dla elementów rekrutacji i wdrożenia w odniesieniu do satysfakcji. Źródło: opracowanie własne.

	Treść pytania oraz przypisany numer według Tabeli 4	Chi-kwadrat	Liczba obserwacji	df	Istotność
11	Podczas rekrutacji przekazano mi dokładne informacje o AIESEC.	703,526	3882	8	p < 0,05
12	Proces rekrutacji i selekcji został przeprowadzony profesjonalnie.	555,552	3882	8	p < 0,05
13	Moje doświadczenie w AIESEC spełniło moje oczekiwania.	1349,097	3882	8	p < 0,05
14	Mój program wdrożenia był kompletny i skuteczny.	909,129	3882	8	p < 0,05
15	Czułem się produktywny podczas moich pierwszych 10 dni pracy w AIESEC.	492,890	3882	8	p < 0,05
16	Moje wdrożenie praktyczne do roli było efektywne.	757,414	3882	8	p < 0,05
23	Rozumiem co wydarzyło się przed moją kadencją i co należy poprawić, by zachować trwałość wyników.	1138,700	9501	8	p < 0,05
24	Otrzymałem wystarczającą wiedzę oraz materiały przed rozpoczęciem kadencji.	534,605	9501	8	p < 0,05
35	Miałem przestrzeń do nauki poprzez praktykę niektórych czynności z opisu mojej pracy z pomocą lidera mojego zespołu na początku kadencji.	756,621	9501	8	p < 0,05

Tabela 42 zawiera wyniki uzyskane po przeprowadzeniu testu chi-kwadrat, w przypadku którego dla wszystkich par zmiennych uzyskane wartości p okazały się mniejsze niż 0,05. Tym samym otrzymane wartości są statystycznie istotne, a także istnieją podstawy do odrzucenia hipotezy zerowej stwierdzającej brak zależności między zmiennymi. Liczba stopni swobody nie uległa zmianie, gdyż po agregacji pytanie dotyczące satysfakcji było wyrażone poprzez pięć kategorii. Zmianie uległa jednak liczba obserwacji, co zostało spowodowane brakiem ustalonych celów w przypadku pytania o skuteczność. Podobnie jak w przypadku poprzedniego punktu analizy, ostatnie trzy pytania zostały zadane całej badanej populacji, co wpłynęło na większą liczbę obserwacji niż w przypadku pytań skierowanych wyłącznie do grupy nowo przyjętych członków.

Aby potwierdzić uzyskane w teście chi-kwadrat wyniki oraz określić poziom zależności, obliczono współczynnik V Craméra, a wyniki zostały zamieszczone w Tabeli 43.

Tabela 43. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów rekrutacji i wdrożenia w odniesieniu do satysfakcji. Źródło: opracowanie własne.

	Treść pytania oraz przypisany numer według Tabeli 4	V Craméra	Istotność
13	Moje doświadczenie w AIESEC spełniło moje oczekiwania.	0,417	$p < 0,05$
14	Mój program wdrożenia był kompletny i skuteczny.	0,342	$p < 0,05$
16	Moje wdrożenie praktyczne do roli było efektywne.	0,312	$p < 0,05$
11	Podczas rekrutacji przekazano mi dokładne informacje o AIESEC.	0,301	$p < 0,05$
12	Proces rekrutacji i selekcji został przeprowadzony profesjonalnie.	0,267	$p < 0,05$
15	Czułem się produktywny podczas moich pierwszych 10 dni pracy w AIESEC.	0,252	$p < 0,05$
23	Rozumiem co wydarzyło się przed moją kadencją i co należy poprawić, by zachować trwałość wyników.	0,245	$p < 0,05$
35	Miałem przestrzeń do nauki poprzez praktykę niektórych czynności z opisu mojej pracy z pomocą lidera mojego zespołu na początku kadencji.	0,200	$p < 0,05$
24	Otrzymałem wystarczającą wiedzę oraz materiały przed rozpoczęciem kadencji.	0,168	$p < 0,05$

Dla wszystkich par zmiennych uzyskane wartości współczynnika V Craméra spełniały warunek istotności statystycznej i tym samym potwierdziły istniejącą zależność między elementami rekrutacji i wdrożenia a satysfakcją. Uzyskane wartości współczynnika są znacznie większe niż w przypadku analizy zmiennych ze skutecznością, a dla pytania oznaczonego numerem 13 wynosi nawet 0,417. Ponieważ wartość ta przekracza 0,4 jest ona uznawana za względnie silną zależność. Trzy kolejne zmienne osiągnęły wartość przekraczającą 0,3, a na dziewięć zmiennych aż osiem osiągnęło wartości przekraczające lub równe 0,2. Świadczy to o umiarkowanej zależności między prawie wszystkimi elementami rekrutacji i wdrożenia a satysfakcją. Również ze względu na postawione kryterium doboru elementów do modelu zarządzania zespołem, osiem elementów, które uzyskały wartości V Craméra wynoszące 0,2 lub więcej, zostanie do niego włączonych. Następnym wykonanym krokiem było obliczenie wartości współczynnika korelacji Spearmana w celu określenia kierunku omówionej zależności między zmiennymi.

Tabela 44. Wartości współczynnika korelacji Spearmana dla elementów rekrutacji i wdrożenia w odniesieniu do satysfakcji. Źródło: opracowanie własne.

	Treść pytania oraz przypisany numer według Tabeli 4	Współczynnik korelacji Spearmana	Istotność
11	Podczas rekrutacji przekazano mi dokładne informacje o AIESEC.	0,382	p < 0,05
12	Proces rekrutacji i selekcji został przeprowadzony profesjonalnie.	0,338	p < 0,05
13	Moje doświadczenie w AIESEC spełniło moje oczekiwania.	0,538	p < 0,05
14	Mój program wdrożenia był kompletny i skuteczny.	0,440	p < 0,05
15	Czułem się produktywny podczas moich pierwszych 10 dni pracy w AIESEC.	0,326	p < 0,05
16	Moje wdrożenie praktyczne do roli było efektywne.	0,399	p < 0,05
23	Rozumiem co wydarzyło się przed moją kadencją i co należy poprawić, by zachować trwałość wyników.	0,323	p < 0,05
24	Otrzymałem wystarczającą wiedzę oraz materiały przed rozpoczęciem kadencji.	0,192	p < 0,05
35	Miałem przestrzeń do nauki poprzez praktykę niektórych czynności z opisu mojej pracy z pomocą lidera mojego zespołu na początku kadencji.	0,253	p < 0,05

Zgodnie z wynikami przedstawionymi w Tabeli 44, wszystkie otrzymane wartości są statystycznie istotne, a sam współczynnik Spearmana dla wszystkich zmiennych wyniósł wartości dodatnie. Pytania oznaczone numerami 13 oraz 14, które osiągnęły największe wartości współczynnika V Craméra, uzyskały także najwyższe wartości współczynnika korelacji Spearmana. Przedstawione powyżej wyniki potwierdzają poziom zależności satysfakcji od poszczególnych zmiennych rekrutacji i wdrożenia. Ponieważ wartości współczynnika korelacji Spearmana są dodatnie, w przypadku wyższych wartości w odpowiedziach na pytania związane z rekrutacją i wdrożeniem, respondenci uzyskiwali również wyższe wartości odpowiedzi na pytanie o satysfakcję. Na podstawie przeprowadzonych analiz statystycznych można stwierdzić, iż są podstawy do przyjęcia hipotezy **H2b**: *odpowiednia rekrutacja i wdrożenie do organizacji zwiększają satysfakcję z pracy pracowników i wolontariuszy*.

Podobnie jak w przypadku skuteczności, dwoma elementami o największej roli w kształtowaniu satysfakcji były: doświadczenie zgodne z oczekiwaniami oraz jakość programu wdrożenia. Jedynym elementem, który nie został włączony do modelu zarządzania zespołem na podstawie wyników analiz uzyskanych w zestawieniu z satysfakcją był element związany z dostarczeniem wystarczającej wiedzy i materiałów przed rozpoczęciem kadencji. W przeciwieństwie do wyników uzyskanych w skuteczności, profesjonalizm procesu rekrutacji w przypadku satysfakcji okazał się bardziej znaczący.

3.2.4.3. Rola rekrutacji i wdrożenia w retencji

Ostatnim miernikiem efektywności zarządzania zasobami ludzkimi, którego wartości dostarczone przez respondentów zostały zestawione z odpowiedziami na pytania dotyczące rekrutacji i wdrożenia, było prawdopodobieństwo aplikacji na wyższe pozycje w organizacji. Jest to miernik najbardziej oddalony w czasie od rekrutacji i wdrożenia, gdyż możliwość aplikacji na wyższe pozycje i tym samym ostateczne podjęcie tej decyzji przypada zwykle na koniec okresu trwania projektu, a czasem nawet po jego zakończeniu. W celu sprawdzenia czy elementy rekrutacji i wdrożenia wykazują zależność z retencją, postawiono hipotezę zerową o braku zależności i przeprowadzono test chi-kwadrat, którego rezultaty zamieszczono w tabeli.

Tabela 45. Wartości chi-kwadrat dla elementów rekrutacji i wdrożenia w odniesieniu do retencji.
Źródło: opracowanie własne.

	Treść pytania oraz przypisany numer według Tabeli 4	Chi-kwadrat	Liczba obserwacji	df	Istotność
11	Podczas rekrutacji przekazano mi dokładne informacje o AIESEC.	345,421	3882	8	$p < 0,05$
12	Proces rekrutacji i selekcji został przeprowadzony profesjonalnie.	235,064	3882	8	$p < 0,05$
13	Moje doświadczenie w AIESEC spełniło moje oczekiwania.	661,128	3882	8	$p < 0,05$
14	Mój program wdrożenia był kompletny i skuteczny.	438,690	3882	8	$p < 0,05$
15	Czułem się produktywny podczas moich pierwszych 10 dni pracy w AIESEC.	387,597	3882	8	$p < 0,05$
16	Moje wdrożenie praktyczne do roli było efektywne.	332,186	3882	8	$p < 0,05$
23	Rozumiem co wydarzyło się przed moją kadencją i co należy poprawić, by zachować trwałość wyników.	553,298	9500	8	$p < 0,05$
24	Otrzymałem wystarczającą wiedzę oraz materiały przed rozpoczęciem kadencji.	326,082	9500	8	$p < 0,05$
35	Miałem przestrzeń do nauki poprzez praktykę niektórych czynności z opisu mojej pracy z pomocą lidera mojego zespołu na początku kadencji.	442,260	9500	8	$p < 0,05$

Test niezależności chi-kwadrat uzyskał wartości p mniejsze od 0,05 dla wszystkich par zmiennych, co świadczy o statystycznej istotności oraz podstawach do odrzucenia hipotezy zerowej. Przyjęto zatem hipotezę alternatywną o występowaniu statystycznie istotnej zależności między zmiennymi. Następnie, w celu określenia poziomu tej zależności dla każdej ze zmiennych, obliczono współczynnik V Craméra, którego wartości zostały przedstawione w Tabeli 46.

Tabela 46. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów rekrutacji i wdrożenia w odniesieniu do retencji. Źródło: opracowanie własne.

	Treść pytania oraz przypisany numer według Tabeli 4	V Craméra	Istotność
13	Moje doświadczenie w AIESEC spełniło moje oczekiwania.	0,292	p < 0,05
14	Mój program wdrożenia był kompletny i skuteczny.	0,238	p < 0,05
15	Czułem się produktywny podczas moich pierwszych 10 dni pracy w AIESEC.	0,223	p < 0,05
11	Podczas rekrutacji przekazano mi dokładne informacje o AIESEC.	0,211	p < 0,05
16	Moje wdrożenie praktyczne do roli było efektywne.	0,207	p < 0,05
12	Proces rekrutacji i selekcji został przeprowadzony profesjonalnie.	0,174	p < 0,05
23	Rozumiem co wydarzyło się przed moją kadencją i co należy poprawić, by zachować trwałość wyników.	0,171	p < 0,05
35	Miałem przestrzeń do nauki poprzez praktykę niektórych czynności z opisu mojej pracy z pomocą lidera mojego zespołu na początku kadencji.	0,153	p < 0,05
24	Otrzymałem wystarczającą wiedzę oraz materiały przed rozpoczęciem kadencji.	0,131	p < 0,05

Tabela 47. Wartości współczynnika korelacji Spearmana dla elementów rekrutacji i wdrożenia w odniesieniu do retencji. Źródło: opracowanie własne.

	Treść pytania oraz przypisany numer według Tabeli 4	Współczynnik korelacji Spearmana	Istotność
11	Podczas rekrutacji przekazano mi dokładne informacje o AIESEC.	0,272	p < 0,05
12	Proces rekrutacji i selekcji został przeprowadzony profesjonalnie.	0,216	p < 0,05
13	Moje doświadczenie w AIESEC spełniło moje oczekiwania.	0,386	p < 0,05
14	Mój program wdrożenia był kompletny i skuteczny.	0,302	p < 0,05
15	Czułem się produktywny podczas moich pierwszych 10 dni pracy w AIESEC.	0,283	p < 0,05
16	Moje wdrożenie praktyczne do roli było efektywne.	0,275	p < 0,05
23	Rozumiem co wydarzyło się przed moją kadencją i co należy poprawić, by zachować trwałość wyników.	0,203	p < 0,05
24	Otrzymałem wystarczającą wiedzę oraz materiały przed rozpoczęciem kadencji.	0,147	p < 0,05
35	Miałem przestrzeń do nauki poprzez praktykę niektórych czynności z opisu mojej pracy z pomocą lidera mojego zespołu na początku kadencji.	0,253	p < 0,05

Wartości p wynoszące poniżej wartości granicznej 0,05 świadczą o statystycznej istotności wyników i tym samym potwierdzają, że istnieje zależność między pytaniami związanymi z rekrutacją i wdrożeniem a retencją. Cztery zmienne w zestawieniu z pytaniem o prawdopodobieństwo aplikacji na wyższą rolę po zakończeniu obecnej otrzymały wartości V Craméra poniżej 0,2, ale przekraczające 0,1, co świadczy o występowaniu słabej zależności między nimi. Pięć zmiennych otrzymały wartości powyżej 0,2, co nie tylko odpowiada przedziałowi umiarkowanej zależności, ale też spełnia kryterium doboru elementów do modelu zarządzania

zespołem. Aby określić kierunek zależności przeprowadzono analizę wartości współczynnika korelacji rangowej Spearmana.

Wszystkie uzyskane wartości przedstawione w Tabeli 47 były statystycznie istotne oraz osiągnęły wartości dodatnie, co potwierdziło przypuszczenia pozytywnej zależności między zmiennymi. Same wartości współczynnika korelacji Spearmana wykazały występowanie słabej lub umiarkowanej korelacji dla wszystkich zmiennych. Podobnie jak w przypadku poprzednich analiz, elementy o najwyższych wartościach współczynnika V Craméra uzyskały również najwyższe wartości współczynnika korelacji Spearmana. Na podstawie otrzymanych wyników przedstawionych analiz statystycznych, istnieją podstawy do przyjęcia hipotezy **H2c**: *odpowiednia rekrutacja i wdrożenie do organizacji zwiększają retencję pracowników i wolontariuszy*.

Wyniki uzyskane po przeprowadzeniu analiz zmiennych z trzema wybranymi miernikami – skutecznością, satysfakcją oraz retencją – dostarczyły zgodnych wniosków. Ponownie spełnienie oczekiwań oraz jakość wdrożenia odgrywają największą rolę w kształtowaniu decyzji o pozostaniu w organizacji i znajdują się na szczycie listy pod względem poziomu zależności od retencji. Otrzymanie wiedzy i materiałów przed rozpoczęciem kadencji po raz kolejny okazało się elementem o najmniejszej zależności od miernika, w tym wypadku retencji. Również pozostałe trzy elementy, które w zestawieniu z retencją nie uzyskały wystarczających wartości, by zostać włączone do modelu zarządzania zespołem, w przypadku poprzednich analiz uzyskały wartości niższe niż inne elementy, co świadczy o ich mniejszej roli w kształtowaniu mierników efektywności zarządzania zasobami ludzkimi.

3.2.4.4. Wnioski dotyczące roli rekrutacji i wdrożenia

W poprzedniej części rozprawy analizie poddano pytania odpowiadające elementom rekrutacji i wdrożenia. Podobnie jak w przypadku elementów zarządzania zespołem, dla wszystkich zmiennych zestawionych z poszczególnymi miernikami – skutecznością, satysfakcją i retencją – przeprowadzono szereg analiz statystycznych. Wykonano test niezależności chi-kwadrat Pearsona, obliczono współczynnik V Craméra oraz współczynnik korelacji rangowej Spearmana, aby dostarczyć podstaw do przyjęcia lub odrzucenia postawionych wcześniej hipotez badawczych. Interpretacja uzyskanych wartości dostarczyła podstaw do przyjęcia trzech hipotez należących do grupy II, dedykowanych roli rekrutacji i wdrożenia i przedstawionych poniżej:

H2a: Odpowiednia rekrutacja i wdrożenie do organizacji zwiększają osiąganie celów przez pracowników i wolontariuszy.

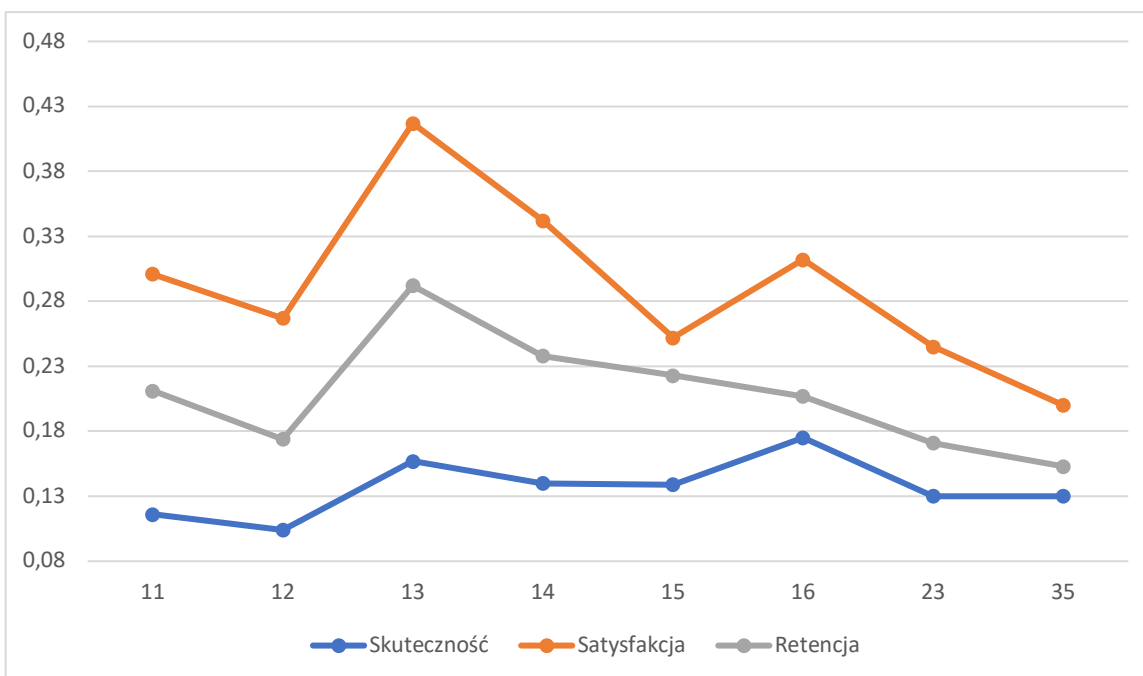
H2b: Odpowiednia rekrutacja i wdrożenie do organizacji zwiększają satysfakcję z pracy pracowników i wolontariuszy.

H2c: Odpowiednia rekrutacja i wdrożenie do organizacji zwiększają retencję pracowników i wolontariuszy.

Tabela 48. Elementy rekrutacji i wdrożenia przyjęte do modelu na podstawie wyników analizy.
Źródło: opracowanie własne.

Treść pytania oraz przypisany numer według Tabeli 4		V Craméra (skuteczność)	V Craméra (satysfakcja)	V Craméra (retencja)
11	Podczas rekrutacji przekazano mi dokładne informacje o AIESEC.	0,116	0,301	0,211
12	Proces rekrutacji i selekcji został przeprowadzony profesjonalnie.	0,104	0,267	0,174
13	Moje doświadczenie w AIESEC spełniło moje oczekiwania.	0,157	0,417	0,292
14	Mój program wdrożenia był kompletny i skuteczny.	0,140	0,342	0,238
15	Czułem się produktywny podczas moich pierwszych 10 dni pracy w AIESEC.	0,139	0,252	0,223
16	Moje wdrożenie praktyczne do roli było efektywne.	0,175	0,312	0,207
23	Rozumiem co wydarzyło się przed moją kadencją i co należy poprawić, by zachować trwałość wyników.	0,130	0,245	0,171
35	Miałem przestrzeń do nauki poprzez praktykę niektórych czynności z opisu mojej pracy z pomocą lidera mojego zespołu na początku kadencji.	0,130	0,200	0,153

W Tabeli 48 zebrano elementy, które na podstawie uzyskanych wyników analizy zostały zakwalifikowane do włączenia do modelu zarządzania zespołem. Obserwując wartości współczynnika V Craméra zawarte w tabeli można zauważyć, że ich zakres jest różny w zależności od analizowanego miernika. Elementy rekrutacji i wdrożenia wykazały mniejszą zależność z osiąganiem celów, umiarkowaną zależność z retencją oraz największą zależność z poziomem satysfakcji pracowników i wolontariuszy. Podobnie jak w przypadku elementów zarządzania zespołem, wynik ten może nie świadczyć o braku roli w kształtowaniu skuteczności, lecz wracać uwagę na proces ustalania celów indywidualnych. Nie ulega jednak wątpliwości, że wybrane elementy rekrutacji i wdrożenia mają znaczącą rolę w kształtowaniu satysfakcji członków organizacji. Nawet jeżeli silna zależność od skuteczności nie jest widoczna, zwiększona satysfakcja może nieść za sobą większe zaangażowanie, lepszą atmosferę i postawy ze strony członków, co następnie może przełożyć się również na osiągnięcia.



Rys. 4. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów rekrutacji i wdrożenia przyjętych do modelu w odniesieniu do skuteczności, satysfakcji i retencji. Źródło: Opracowanie własne.

Analizując wartości dla poszczególnych zmiennych, ponownie można zauważyć rozbieżności między wynikami dla skuteczności a satysfakcji i retencji. Pytanie oznaczone numerem 13 otrzymało największe wartości dla satysfakcji i retencji, zaś dla skuteczności było drugim najważniejszym elementem. Pytanie oznaczone numerem 16, które okazało się być najbardziej istotnym elementem dla skuteczności, w zestawieniu z retencją uzyskało piąte w kolejności miejsce. Ze względu na różnice w roli, którą odgrywają poszczególne elementy w kształtowaniu mierników efektywności zarządzania zasobami ludzkimi takich jak satysfakcja, retencja czy skuteczność, istotne będzie zawarcie wszystkich z nich, które mogą być istotne, w modelu zarządzania zespołem.

6.3.2.5. Rola czynników demograficznych

3.2.5.1. Rola czynników demograficznych w efektywności elementów zarządzania zespołem

Poddając analizie elementy zarządzania zespołem należy pamiętać, że sam zespół zbudowany jest z ludzi, którzy charakteryzują się indywidualnym doświadczeniem, osobowością, stylem pracy, wychowali się w pewnej kulturze i tradycjach oraz mają indywidualne

przyzwyczajenia i preferencje dotyczące współpracy. Zadaniem lidera zespołu, bez względu na wykorzystywany model zarządzania zespołem, będzie zawsze jego dostosowanie do potrzeb ludzi, którymi zarządza. Aby jednak pogłębić zagadnienie roli czynników demograficznych w efektywności elementów zarządzania zespołem, poddano je analizie dodając zmienne kontrolne odpowiadające trzem wybranym czynnikom demograficznym: wiekowi, płci oraz przynależności do regionu według podziału funkcjonującego w organizacji AIESEC.

Odpowiedzi respondentów ponownie poddano testowi chi-kwadrat, tym razem dodając zmienną kontrolną w postaci wieku, płci lub regionu. Następnie, po potwierdzeniu statystycznej istotności testu, czyli wstępującej zależności między elementami zarządzania zespołem a wybranymi wcześniej miernikami przy obecności zmiennej kontrolnej, obliczono współczynnik V Craméra. Dane dla grup charakteryzujących się różnicami w wybranych do analizy czynnikach demograficznych wyniki analizy przedstawiono i opisano w poniższej części. Ze względu na objętość tabel, analizie poddano wyłącznie elementy, które zostały włączone do modelu zarządzania zespołem na podstawie przeprowadzonych wcześniej analiz. Nie zamieszczono również wyników testu chi-kwadrat, jednak wartości współczynnika V Craméra zostały obliczone wyłącznie w przypadku, gdy test chi-kwadrat był statystycznie istotny. W przeciwnym wypadku dane nie zostały zamieszczone, ale opatrzone komentarzem w części tekstu dedykowanej interpretacji danej części analizy.

Pierwszym czynnikiem demograficznym dodanym jako zmienna kontrolna był wiek respondentów. Ze względu na dużą liczbę kategorii, a także chęć analizy potencjalnych różnic między skrajnymi grupami respondentów, wyróżniono dwie grupy wiekowe na potrzeby tej analizy: respondentów w wieku 19 lat lub młodszych oraz respondentów w wieku 23 lat lub starszych.

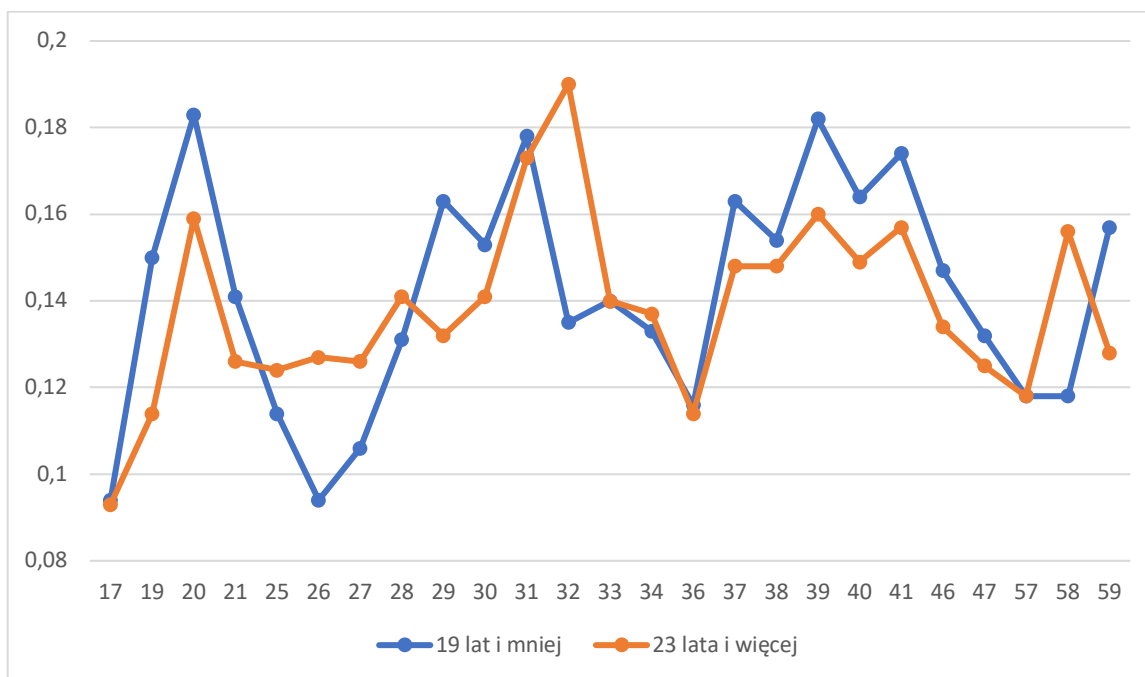
Wyniki testu chi-kwadrat, a także współczynnika V Craméra okazały się statystycznie istotne dla wszystkich zmiennych (Tabela 49). Można zauważyć, że niektóre elementy nie wykazały praktycznie żadnej różnicy dla wieku jako zmiennej kontrolnej. Są to na przykład pytania oznaczone numerami 33 czy 57. Dla potencjalnego menedżera zespołu najbardziej istotne będą jednak te elementy, które w analizie wykazały różnice dla respondentów z wyróżnionych grup wiekowych. Największa różnica widoczna jest dla pytania 32, które odgrywa znacznie mniejszą rolę w kształtowaniu skuteczności dla respondentów do 19 roku życia, niż w przypadku osób starszych. Dla młodszych członków bardziej istotna jest z kolei atmosfera integracji w zespole oraz

strategie zespołowe nastawione na osiągnięcie celów. Zachowania zgodne z wartościami organizacji oraz praca w kierunku osiągnięcia wspólnej ambicji są elementami bardziej istotnymi dla respondentów od 23 roku życia w świetle kształtowania skuteczności.

Tabela 49. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów zarządzania zespołem przyjętych do modelu w odniesieniu do skuteczności, z wiekiem respondentów jako dodatkową zmienną kontrolną. Źródło: opracowanie własne.

Treść pytania oraz przypisany numer według Tabeli 4		19 lat i mniej		23 lata i więcej	
		V Craméra	Istotność	V Craméra	Istotność
17	Wierzę w misję AIESEC.	0,094	p<0,05	0,093	p<0,05
19	Promujemy środowisko integracji w zespole.	0,150	p<0,05	0,114	p<0,05
20	Lubię wykonywać swoją pracę i jestem zachęcony, aby dać z siebie wszystko.	0,183	p<0,05	0,159	p<0,05
21	Czuję się wspierany do podjęcia dalszych pozycji liderkich.	0,141	p<0,05	0,126	p<0,05
25	Mam dostęp do szkoleń i rozwoju, których potrzebuję, aby dobrze wykonywać swoją pracę.	0,114	p<0,05	0,124	p<0,05
26	Sposób, w jaki mój zespół działa odzwierciedla wartości AIESEC oraz główne zachowania organizacyjne.	0,094	p<0,05	0,127	p<0,05
27	Wierzę, że to, co chce osiągnąć mój zespół, przybliży nas do misji AIESEC i czuję się z tym związany.	0,106	p<0,05	0,126	p<0,05
28	Nasz cel zespołowy jest ambitny, ale osiągalny, co sprawia, że chętniej pracujemy.	0,131	p<0,05	0,141	p<0,05
29	Jestem przekonany, że ustalone przez nas strategie pozwolą nam osiągać cele zespołowe.	0,163	p<0,05	0,132	p<0,05
30	Jestem przekonany, że ustalone przez nas strategie zaspokoją potrzeby naszych klientów.	0,153	p<0,05	0,141	p<0,05
31	Rozumiem swoją pracę i obowiązki, dlatego potrafię wykorzystać swoje mocne strony, aby jak najlepiej osiągnąć nasze ambicje.	0,178	p<0,05	0,173	p<0,05
32	W naszej pracy kierujemy się kalendarzem operacyjnym, aby zapewnić jak najlepsze wyniki.	0,135	p<0,05	0,190	p<0,05
33	Nasza wspólna ambicja sprawia, że nie tylko osiągamy sukcesy, ale także wspólnie rozwijamy się w miarę przechodzenia przez doświadczenie.	0,140	p<0,05	0,140	p<0,05
34	Ustaliłem z bezpośrednim liderem mój plan rozwoju osobistego, który pomaga mi zrozumieć związek między rozwojem a osiąganiem celów.	0,133	p<0,05	0,137	p<0,05
36	Czas pracy naszego zespołu to idealny moment, aby współpracować, rozwiązywać problemy i uczyć się od siebie nawzajem, dzięki czemu jesteśmy bardziej produktywni.	0,116	p<0,05	0,114	p<0,05
37	Moje osiągnięcia są doceniane przez innych członków organizacji.	0,163	p<0,05	0,148	p<0,05
38	Mój zespół ma ustaloną rutynę pracy i odpowiedzialności za wyniki.	0,154	p<0,05	0,148	p<0,05
39	Mam jasny i ambitny cel, który przyczynia się do sukcesu naszego zespołu.	0,182	p<0,05	0,160	p<0,05
40	Znam stan mojego zespołu (fakty i dane) w każdym miesiącu oraz rozumiem co chcemy osiągnąć do końca semestru i co musimy poprawić, aby to osiągnąć.	0,164	p<0,05	0,149	p<0,05
41	Moje wyniki i zachowanie w pracy są oceniane sprawiedliwie.	0,174	p<0,05	0,157	p<0,05
46	Chętniej pracuję, ponieważ czuję powiązanie z moim zespołem.	0,147	p<0,05	0,134	p<0,05
47	Mój lider i koledzy z zespołu przekazują mi cenne uwagi na temat mojej pracy, które pomagają mi się doskonalić.	0,132	p<0,05	0,125	p<0,05
57	Skupiamy się na celach, które są istotne.	0,118	p<0,05	0,118	p<0,05
58	Przyczyniamy się do realizacji wspólnej ambicji.	0,118	p<0,05	0,156	p<0,05
59	W naszych staraniach idziemy o krok dalej, by dać z siebie więcej.	0,157	p<0,05	0,128	p<0,05

Wartości współczynnika dla dwóch kategorii wiekowych zostały przedstawione na rysunku 5. Obrazuje on znaczące różnice dla niektórych pytań, a także jej brak dla innych.



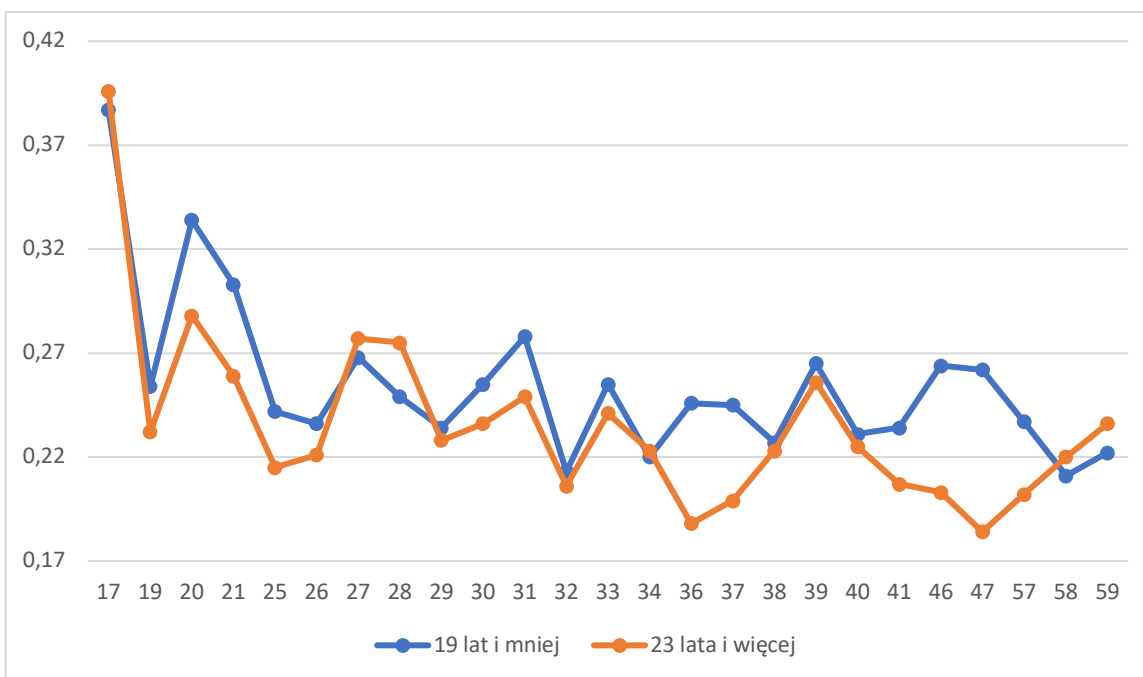
Rys. 5. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów zarządzania zespołem przyjętych do modelu w odniesieniu do skuteczności, z wiekiem respondentów jako dodatkową zmienną kontrolną. Źródło: Opracowanie własne.

Wykonano test chi-kwadrat oraz obliczono współczynnik V Craméra dla wszystkich zmiennych, zaś wszystkie otrzymane wartości były statystycznie istotne. Rola wieku w przypadku satysfakcji jest również widoczna dla wybranych elementów. Co ciekawe, wszystkie z elementów o największej różnicy pomiędzy grupami wiekowymi respondentów, są bardziej istotne dla respondentów do 19 roku życia. Może to być spowodowane ogólnie wyższą satysfakcją tej grupy wiekowej lub faktem, iż osoby te dopiero zaczynają swoją drogę w organizacji i nie miały jeszcze okazji spróbować pracy na różnych poziomach struktury organizacyjnej. Co ciekawe, dla osób młodszych bardziej istotne jest otrzymywanie wartościowego feedbacku, poczucie związania z zespołem, udział w spotkaniach zespołowych, docenienie osiągnięć przez innych członków, nastawienie do wykonywanej pracy oraz poczucie wsparcia do podjęcia dalszych pozycji liderkich.

Tabela 50. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów zarządzania zespołem przyjętych do modelu w odniesieniu do satysfakcji, z wiekiem respondentów jako dodatkową zmienną kontrolną. Źródło: opracowanie własne.

Treść pytania oraz przypisany numer według Tabeli 4		19 lat i mniej		23 lata i więcej	
		V Craméra	Istotność	V Craméra	Istotność
17	Wierzę w misję AIESEC.	0,387	p<0,05	0,396	p<0,05
19	Promujemy środowisko integracji w zespole.	0,254	p<0,05	0,232	p<0,05
20	Lubię wykonywać swoją pracę i jestem zachęcony, aby dać z siebie wszystko.	0,334	p<0,05	0,288	p<0,05
21	Czuję się wspierany do podjęcia dalszych pozycji liderkich.	0,303	p<0,05	0,259	p<0,05
25	Mam dostęp do szkoleń i rozwoju, których potrzebuję, aby dobrze wykonywać swoją pracę.	0,242	p<0,05	0,215	p<0,05
26	Sposób, w jaki mój zespół działa odzwierciedla wartości AIESEC oraz główne zachowania organizacyjne.	0,236	p<0,05	0,221	p<0,05
27	Wierzę, że to, co chce osiągnąć mój zespół, przybliży nas do misji AIESEC i czuję się z tym związany.	0,268	p<0,05	0,277	p<0,05
28	Nasz cel zespołowy jest ambitny, ale osiągalny, co sprawia, że chętniej pracujemy.	0,249	p<0,05	0,275	p<0,05
29	Jestem przekonany, że ustalone przez nas strategie pozwolą nam osiągać cele zespołowe.	0,234	p<0,05	0,228	p<0,05
30	Jestem przekonany, że ustalone przez nas strategie zaspokoją potrzeby naszych klientów.	0,255	p<0,05	0,236	p<0,05
31	Rozumiem swoją pracę i obowiązki, dlatego potrafię wykorzystać swoje mocne strony, aby jak najlepiej osiągnąć nasze ambicje.	0,278	p<0,05	0,249	p<0,05
32	W naszej pracy kierujemy się kalendarzem operacyjnym, aby zapewnić jak najlepsze wyniki.	0,213	p<0,05	0,206	p<0,05
33	Nasza wspólna ambicja sprawia, że nie tylko osiągamy sukcesy, ale także wspólnie rozwijamy się w miarę przechodzenia przez doświadczenie.	0,255	p<0,05	0,241	p<0,05
34	Ustaliłem z bezpośrednim liderem mój plan rozwoju osobistego, który pomaga mi zrozumieć związek między rozwojem a osiągnięciem celów.	0,220	p<0,05	0,223	p<0,05
36	Czas pracy naszego zespołu to idealny moment, aby współpracować, rozwiązywać problemy i uczyć się od siebie nawzajem, dzięki czemu jesteśmy bardziej produktywni.	0,246	p<0,05	0,188	p<0,05
37	Moje osiągnięcia są doceniane przez innych członków organizacji.	0,245	p<0,05	0,199	p<0,05
38	Mój zespół ma ustaloną rutynę pracy i odpowiedzialności za wyniki.	0,227	p<0,05	0,223	p<0,05
39	Mam jasny i ambitny cel, który przyczynia się do sukcesu naszego zespołu.	0,265	p<0,05	0,256	p<0,05
40	Znam stan mojego zespołu (fakty i dane) w każdym miesiącu oraz rozumiem co chcemy osiągnąć do końca semestru i co musimy poprawić, aby to osiągnąć.	0,231	p<0,05	0,225	p<0,05
41	Moje wyniki i zachowanie w pracy są oceniane sprawiedliwie.	0,234	p<0,05	0,207	p<0,05
46	Chętniej pracuję, ponieważ czuję powiązanie z moim zespołem.	0,264	p<0,05	0,203	p<0,05
47	Mój lider i koledzy z zespołu przekazują mi cenne uwagi na temat mojej pracy, które pomagają mi się doskonalić.	0,262	p<0,05	0,184	p<0,05
57	Skupiamy się na celach, które są istotne.	0,237	p<0,05	0,202	p<0,05
58	Przyczyniamy się do realizacji wspólnej ambicji.	0,211	p<0,05	0,220	p<0,05
59	W naszych staraniach idziemy o krok dalej, by dać z siebie więcej.	0,222	p<0,05	0,236	p<0,05

Graficzne przedstawienie wartości współczynnika dla obu kategorii wiekowych zawarte na rysunku 6. pozwala zaobserwować omówione wcześniej różnice w przypadku niektórych pytań, a także zmienność uzyskanych wartości w zależności od badanego elementu zarządzania zespołem.



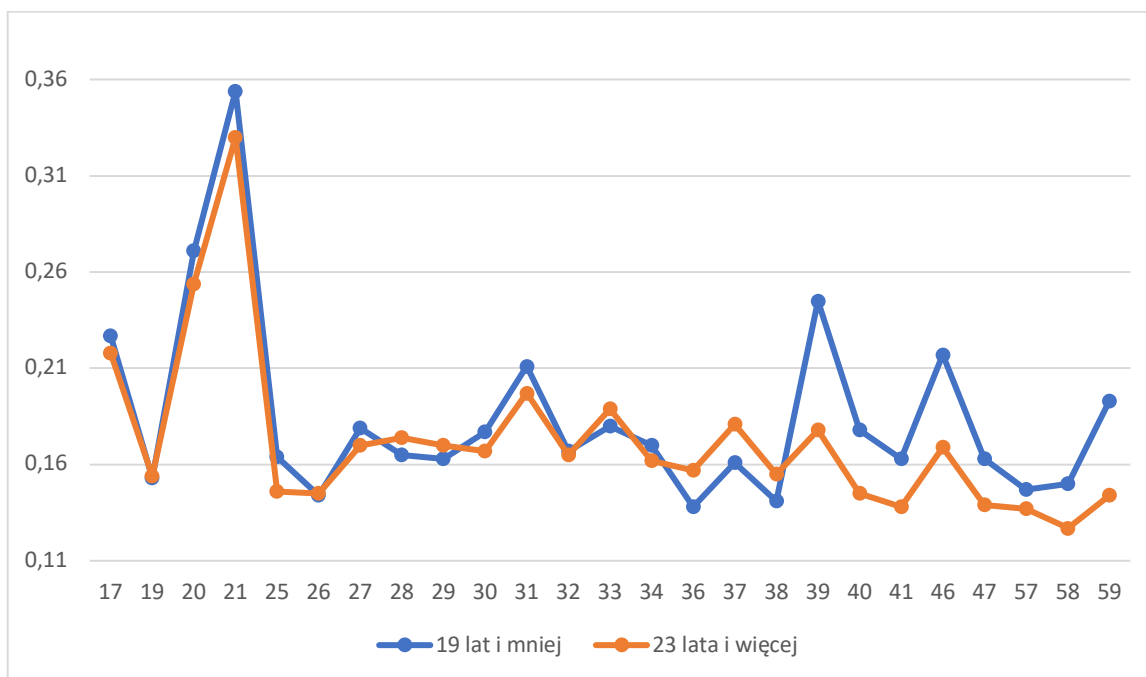
Rys. 6. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów zarządzania zespołem przyjętych do modelu w odniesieniu do satysfakcji, z wiekiem respondentów jako dodatkową zmienną kontrolną. Źródło: Opracowanie własne.

W ostatnim wykonanym teście chi-kwadrat ze zmienną kontrolną w postaci wieku wszystkie wartości również wykazały istotność statystyczną, a uzyskane wartości V Craméra pokazano w Tabeli 51. Podobnie jak w przypadku satysfakcji, rola elementów zarządzania zespołem jest większa dla respondentów do 19 roku życia. Może to być spowodowane ich krótką ścieżką w organizacji i ogólną chęcią odkrycia nowych pozycji, co przekłada się również na prawdopodobieństwo pozostania w organizacji. Największa rozbieżność widoczna jest w pytaniach związanych z posiadaniem ambitnego celu indywidualnego, powiązania z zespołem, uczestnictwa w comiesięcznych podsumowaniach zespołu oraz pójścia o krok dalej w staraniach zespołu.

Tabela 51. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów zarządzania zespołem przyjętych do modelu w odniesieniu do retencji, z wiekiem respondentów jako dodatkową zmienną kontrolną. Źródło: opracowanie własne.

Treść pytania oraz przypisany numer według Tabeli 4		19 lat i mniej		23 lata i więcej	
		V Craméra	Istotność	V Craméra	Istotność
17	Wierzę w misję AIESEC.	0,227	p<0,05	0,218	p<0,05
19	Promujemy środowisko integracji w zespole.	0,153	p<0,05	0,154	p<0,05
20	Lubię wykonywać swoją pracę i jestem zachęcony, aby dać z siebie wszystko.	0,271	p<0,05	0,254	p<0,05
21	Czuję się wspierany do podjęcia dalszych pozycji liderkich.	0,354	p<0,05	0,330	p<0,05
25	Mam dostęp do szkoleń i rozwoju, których potrzebuję, aby dobrze wykonywać swoją pracę.	0,164	p<0,05	0,146	p<0,05
26	Sposób, w jaki mój zespół działa odzwierciedla wartości AIESEC oraz główne zachowania organizacyjne.	0,144	p<0,05	0,145	p<0,05
27	Wierzę, że to, co chce osiągnąć mój zespół, przybliży nas do misji AIESEC i czuję się z tym związany.	0,179	p<0,05	0,170	p<0,05
28	Nasz cel zespołowy jest ambitny, ale osiągalny, co sprawia, że chętniej pracujemy.	0,165	p<0,05	0,174	p<0,05
29	Jestem przekonany, że ustalone przez nas strategie pozwolą nam osiągać cele zespołowe.	0,163	p<0,05	0,170	p<0,05
30	Jestem przekonany, że ustalone przez nas strategie zaspokoją potrzeby naszych klientów.	0,177	p<0,05	0,167	p<0,05
31	Rozumiem swoją pracę i obowiązki, dlatego potrafię wykorzystać swoje mocne strony, aby jak najlepiej osiągnąć nasze ambicje.	0,211	p<0,05	0,197	p<0,05
32	W naszej pracy kierujemy się kalendarzem operacyjnym, aby zapewnić jak najlepsze wyniki.	0,167	p<0,05	0,165	p<0,05
33	Nasza wspólna ambicja sprawia, że nie tylko osiągamy sukcesy, ale także wspólnie rozwijamy się w miarę przechodzenia przez doświadczenie.	0,180	p<0,05	0,189	p<0,05
34	Ustaliłem z bezpośrednim liderem mój plan rozwoju osobistego, który pomaga mi zrozumieć związek między rozwojem a osiągnięciem celów.	0,170	p<0,05	0,162	p<0,05
36	Czas pracy naszego zespołu to idealny moment, aby współpracować, rozwiązywać problemy i uczyć się od siebie nawzajem, dzięki czemu jesteśmy bardziej produktywni.	0,138	p<0,05	0,157	p<0,05
37	Moje osiągnięcia są doceniane przez innych członków organizacji.	0,161	p<0,05	0,181	p<0,05
38	Mój zespół ma ustaloną rutynę pracy i odpowiedzialności za wyniki.	0,141	p<0,05	0,155	p<0,05
39	Mam jasny i ambitny cel, który przyczynia się do sukcesu naszego zespołu.	0,245	p<0,05	0,178	p<0,05
40	Znam stan mojego zespołu (fakty i dane) w każdym miesiącu oraz rozumiem co chcemy osiągnąć do końca semestru i co musimy poprawić, aby to osiągnąć.	0,178	p<0,05	0,145	p<0,05
41	Moje wyniki i zachowanie w pracy są oceniane sprawiedliwie.	0,163	p<0,05	0,138	p<0,05
46	Chętniej pracuję, ponieważ czuję powiązanie z moim zespołem.	0,217	p<0,05	0,169	p<0,05
47	Mój lider i koledzy z zespołu przekazują mi cenne uwagi na temat mojej pracy, które pomagają mi się doskonalić.	0,163	p<0,05	0,139	p<0,05
57	Skupiamy się na celach, które są istotne.	0,147	p<0,05	0,137	p<0,05
58	Przyczyniamy się do realizacji wspólnej ambicji.	0,150	p<0,05	0,127	p<0,05
59	W naszych staraniach idziemy o krok dalej, by dać z siebie więcej.	0,193	p<0,05	0,144	p<0,05

Wartości współczynnika V Craméra zawarte w Tabeli 51. Zostały przedstawione na rysunku 7. Widoczne są omówione wcześniej rozbieżności, szczególnie dla pytań 39-59.



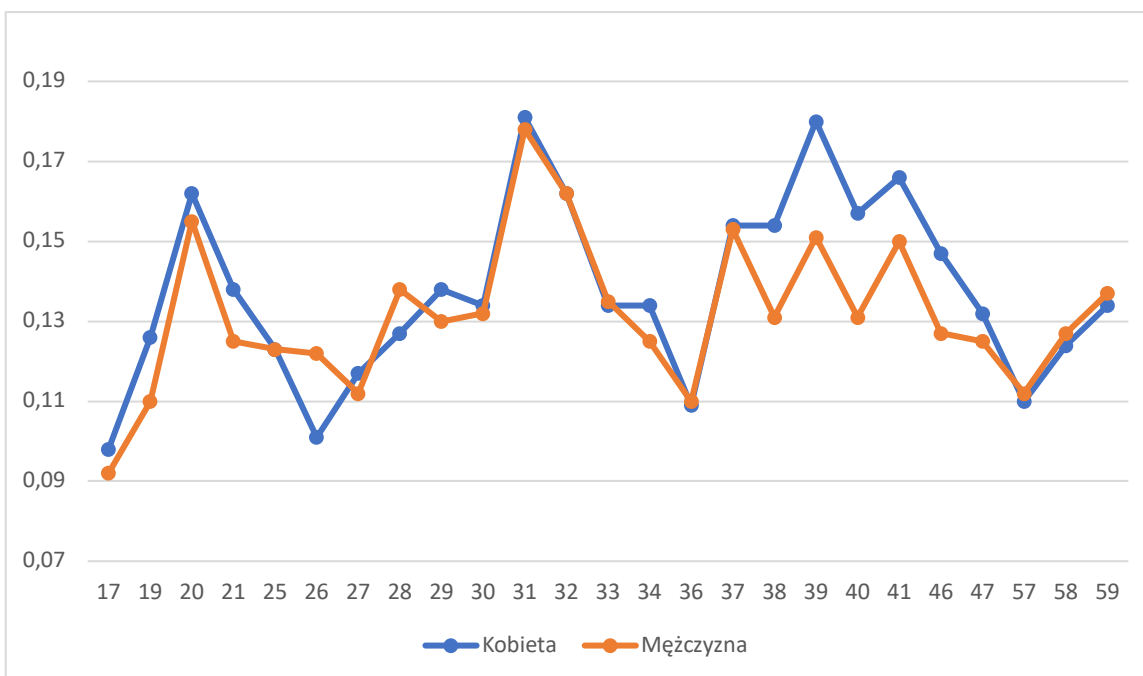
Rys. 7. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów zarządzania zespołem przyjętych do modelu w odniesieniu do retencji, z wiekiem respondentów jako dodatkową zmienną kontrolną. Źródło: Opracowanie własne.

Kolejną wyszczególnioną zmienną kontrolną, która następnie została dodana do obliczeń testu chi-kwadrat, a następnie współczynnika V Craméra, była płeć respondentów. Ze względu na niską liczebność odpowiedzi uzyskanych dla kategorii „*wolę nie odpowiadać*” oraz „*inne*”, nie zostały one włączone do analizy. Jedynymi rozpatrywanymi kategoriami płci były zatem „*kobieta*” oraz „*mężczyzna*”. Podobnie jak w przypadku wieku, poddano analizie różnice w wynikach dla obu grup respondentów, w odniesieniu do skuteczności, satysfakcji oraz retencji.

Tabela 52. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów zarządzania zespołem przyjętych do modelu w odniesieniu do skuteczności, z płcią respondentów jako dodatkową zmienną kontrolną. Źródło: opracowanie własne.

Treść pytania oraz przypisany numer według Tabeli 4		Kobieta		Mężczyzna	
		V Craméra	Istotność	V Craméra	Istotność
17	Wierzę w misję AIESEC.	0,098	p<0,05	0,092	p<0,05
19	Promujemy środowisko integracji w zespole.	0,126	p<0,05	0,110	p<0,05
20	Lubię wykonywać swoją pracę i jestem zachęcony, aby dać z siebie wszystko.	0,162	p<0,05	0,155	p<0,05
21	Czuję się wspierany do podjęcia dalszych pozycji liderkich.	0,138	p<0,05	0,125	p<0,05
25	Mam dostęp do szkoleń i rozwoju, których potrzebuję, aby dobrze wykonywać swoją pracę.	0,123	p<0,05	0,123	p<0,05
26	Sposób, w jaki mój zespół działa odzwierciedla wartości AIESEC oraz główne zachowania organizacyjne.	0,101	p<0,05	0,122	p<0,05
27	Wierzę, że to, co chce osiągnąć mój zespół, przybliży nas do misji AIESEC i czuję się z tym związany.	0,117	p<0,05	0,112	p<0,05
28	Nasz cel zespołowy jest ambitny, ale osiągalny, co sprawia, że chętniej pracujemy.	0,127	p<0,05	0,138	p<0,05
29	Jestem przekonany, że ustalone przez nas strategie pozwolą nam osiągać cele zespołowe.	0,138	p<0,05	0,130	p<0,05
30	Jestem przekonany, że ustalone przez nas strategie zaspokoją potrzeby naszych klientów.	0,134	p<0,05	0,132	p<0,05
31	Rozumiem swoją pracę i obowiązki, dlatego potrafię wykorzystać swoje mocne strony, aby jak najlepiej osiągnąć nasze ambicje.	0,181	p<0,05	0,178	p<0,05
32	W naszej pracy kierujemy się kalendarzem operacyjnym, aby zapewnić jak najlepsze wyniki.	0,162	p<0,05	0,162	p<0,05
33	Nasza wspólna ambicja sprawia, że nie tylko osiągamy sukcesy, ale także wspólnie rozwijamy się w miarę przechodzenia przez doświadczenie.	0,134	p<0,05	0,135	p<0,05
34	Ustaliłem z bezpośrednim liderem mój plan rozwoju osobistego, który pomaga mi zrozumieć związek między rozwojem a osiągnięciem celów.	0,134	p<0,05	0,125	p<0,05
36	Czas pracy naszego zespołu to idealny moment, aby współpracować, rozwiązywać problemy i uczyć się od siebie nawzajem, dzięki czemu jesteśmy bardziej produktywni.	0,109	p<0,05	0,110	p<0,05
37	Moje osiągnięcia są doceniane przez innych członków organizacji.	0,154	p<0,05	0,153	p<0,05
38	Mój zespół ma ustaloną rutynę pracy i odpowiedzialności za wyniki.	0,154	p<0,05	0,131	p<0,05
39	Mam jasny i ambitny cel, który przyczynia się do sukcesu naszego zespołu.	0,180	p<0,05	0,151	p<0,05
40	Znam stan mojego zespołu (fakty i dane) w każdym miesiącu oraz rozumiem co chcemy osiągnąć do końca semestru i co musimy poprawić, aby to osiągnąć.	0,157	p<0,05	0,131	p<0,05
41	Moje wyniki i zachowanie w pracy są oceniane sprawiedliwie.	0,166	p<0,05	0,150	p<0,05
46	Chętniej pracuję, ponieważ czuję powiązanie z moim zespołem.	0,147	p<0,05	0,127	p<0,05
47	Mój lider i koledzy z zespołu przekazują mi cenne uwagi na temat mojej pracy, które pomagają mi się doskonalić.	0,132	p<0,05	0,125	p<0,05
57	Skupiamy się na celach, które są istotne.	0,110	p<0,05	0,112	p<0,05
58	Przyczyniamy się do realizacji wspólnej ambicji.	0,124	p<0,05	0,127	p<0,05
59	W naszych staraniach idziemy o krok dalej, by dać z siebie więcej.	0,134	p<0,05	0,137	p<0,05

Rozbieżność wartości współczynnika V Craméra dla wybranych pytań została przedstawiona w formie graficznej na rysunku 8.



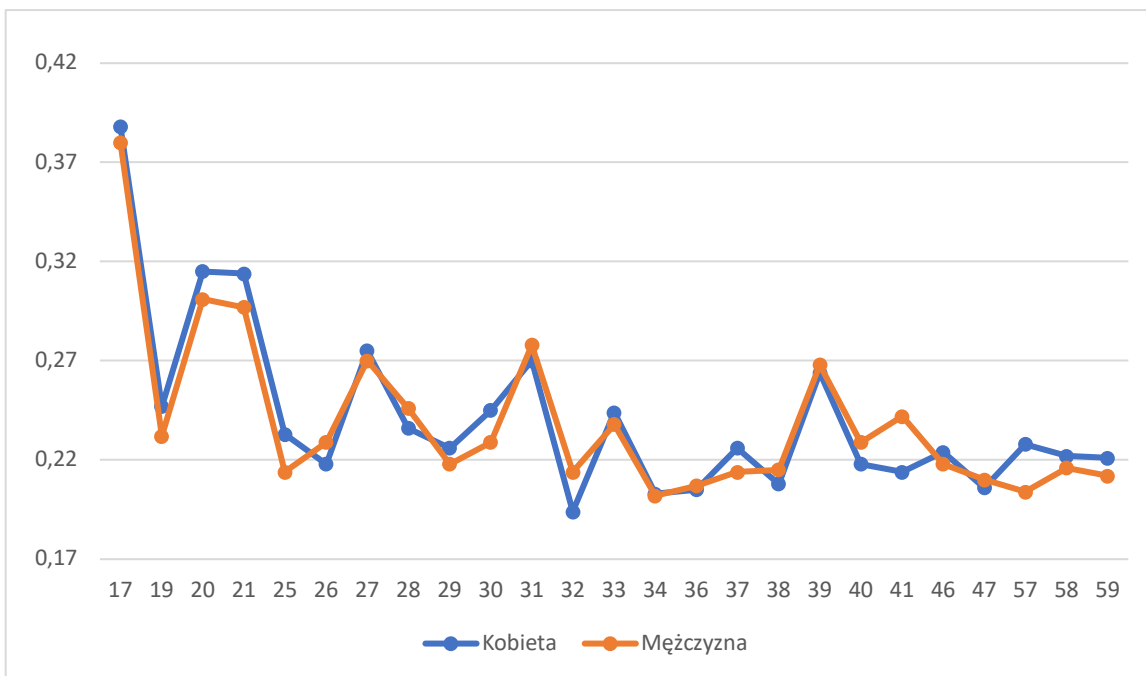
Rys. 8. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów zarządzania zespołem przyjętych do modelu w odniesieniu do skuteczności, z płcią respondentów jako dodatkową zmienną kontrolną. Źródło: Opracowanie własne.

Wszystkie otrzymane wartości chi-kwadrat oraz V Craméra spełniły warunek statystycznej istotności. Można zaobserwować, że otrzymane rozbieżności między dwiema kategoriami respondentów są mniejsze, niż w przypadku wieku. Aż 16 elementów wykazało różnicę wartości współczynnika V Craméra mniejszą niż 0,01. Pomimo faktu, iż rozbieżności są mniejsze, można zauważyć, że w przypadku kobiet większą rolę odgrywa posiadanie celu indywidualnego, odbycie miesięcznych podsumowań zespołowych oraz posiadanie rutyny w zespole. Dla mężczyzn większą rolę w kształtowaniu skuteczności odgrywają zachowania zespołowe odzwierciedlające wartości organizacji.

Tabela 53. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów zarządzania zespołem przyjętych do modelu w odniesieniu do satysfakcji, z płcią respondentów jako dodatkową zmienną kontrolną. Źródło: opracowanie własne.

Treść pytania oraz przypisany numer według Tabeli 4		Kobieta		Mężczyzna	
		V Craméra	Istotność	V Craméra	Istotność
17	Wierzę w misję AIESEC.	0,388	p<0,05	0,380	p<0,05
19	Promujemy środowisko integracji w zespole.	0,247	p<0,05	0,232	p<0,05
20	Lubię wykonywać swoją pracę i jestem zachęcony, aby dać z siebie wszystko.	0,315	p<0,05	0,301	p<0,05
21	Czuję się wspierany do podjęcia dalszych pozycji liderkich.	0,314	p<0,05	0,297	p<0,05
25	Mam dostęp do szkoleń i rozwoju, których potrzebuję, aby dobrze wykonywać swoją pracę.	0,233	p<0,05	0,214	p<0,05
26	Sposób, w jaki mój zespół działa odzwierciedla wartości AIESEC oraz główne zachowania organizacyjne.	0,218	p<0,05	0,229	p<0,05
27	Wierzę, że to, co chce osiągnąć mój zespół, przybliży nas do misji AIESEC i czuję się z tym związany.	0,275	p<0,05	0,270	p<0,05
28	Nasz cel zespołowy jest ambitny, ale osiągalny, co sprawia, że chętniej pracujemy.	0,236	p<0,05	0,246	p<0,05
29	Jestem przekonany, że ustalone przez nas strategie pozwolą nam osiągać cele zespołowe.	0,226	p<0,05	0,218	p<0,05
30	Jestem przekonany, że ustalone przez nas strategie zaspokoją potrzeby naszych klientów.	0,245	p<0,05	0,229	p<0,05
31	Rozumiem swoją pracę i obowiązki, dlatego potrafię wykorzystać swoje mocne strony, aby jak najlepiej osiągnąć nasze ambicje.	0,270	p<0,05	0,278	p<0,05
32	W naszej pracy kierujemy się kalendarzem operacyjnym, aby zapewnić jak najlepsze wyniki.	0,194	p<0,05	0,214	p<0,05
33	Nasza wspólna ambicja sprawia, że nie tylko osiągamy sukcesy, ale także wspólnie rozwijamy się w miarę przechodzenia przez doświadczenie.	0,244	p<0,05	0,238	p<0,05
34	Ustaliłem z bezpośrednim liderem mój plan rozwoju osobistego, który pomaga mi zrozumieć związek między rozwojem a osiągnięciem celów.	0,203	p<0,05	0,202	p<0,05
36	Czas pracy naszego zespołu to idealny moment, aby współpracować, rozwiązywać problemy i uczyć się od siebie nawzajem, dzięki czemu jesteśmy bardziej produktywni.	0,205	p<0,05	0,207	p<0,05
37	Moje osiągnięcia są doceniane przez innych członków organizacji.	0,226	p<0,05	0,214	p<0,05
38	Mój zespół ma ustaloną rutynę pracy i odpowiedzialności za wyniki.	0,208	p<0,05	0,215	p<0,05
39	Mam jasny i ambitny cel, który przyczynia się do sukcesu naszego zespołu.	0,264	p<0,05	0,268	p<0,05
40	Znam stan mojego zespołu (fakty i dane) w każdym miesiącu oraz rozumiem co chcemy osiągnąć do końca semestru i co musimy poprawić, aby to osiągnąć.	0,218	p<0,05	0,229	p<0,05
41	Moje wyniki i zachowanie w pracy są oceniane sprawiedliwie.	0,214	p<0,05	0,242	p<0,05
46	Chętniej pracuję, ponieważ czuję powiązanie z moim zespołem.	0,224	p<0,05	0,218	p<0,05
47	Mój lider i koledzy z zespołu przekazują mi cenne uwagi na temat mojej pracy, które pomagają mi się doskonalić.	0,206	p<0,05	0,210	p<0,05
57	Skupiamy się na celach, które są istotne.	0,228	p<0,05	0,204	p<0,05
58	Przyczyniamy się do realizacji wspólnej ambicji.	0,222	p<0,05	0,216	p<0,05
59	W naszych staraniach idziemy o krok dalej, by dać z siebie więcej.	0,221	p<0,05	0,212	p<0,05

Wartości współczynnika V Craméra dla elementów zawartych w Tabeli 53 zostały przedstawiona w formie graficznej na rysunku 9.



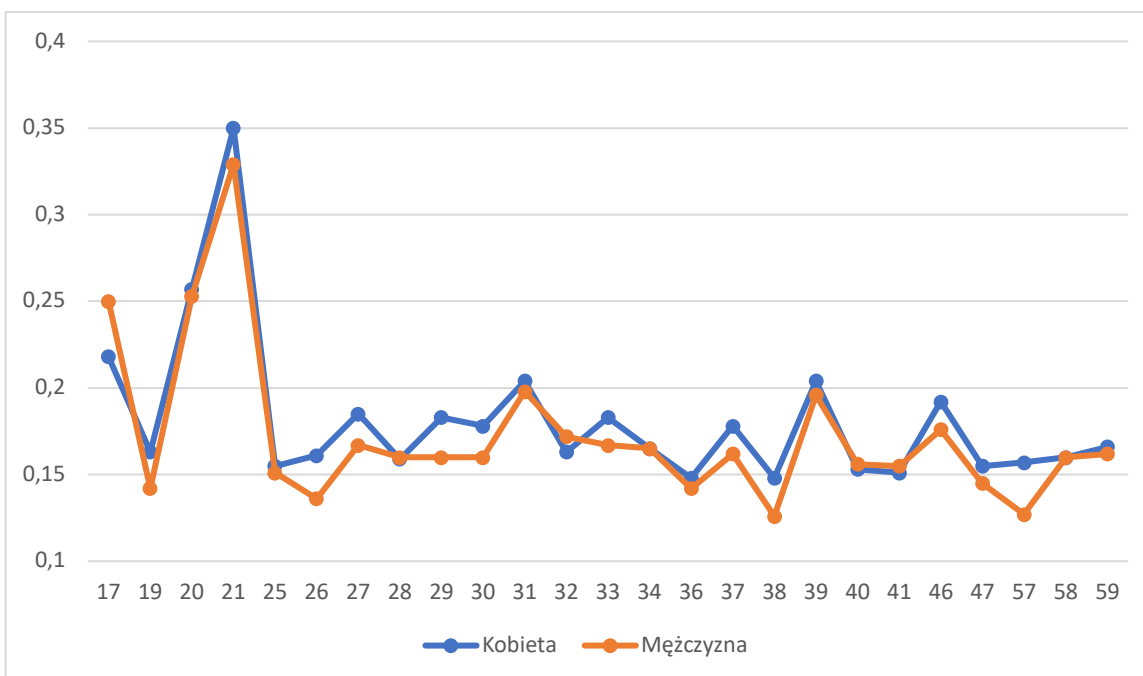
Rys. 9. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów zarządzania zespołem przyjętych do modelu w odniesieniu do satysfakcji, z płcią respondentów jako dodatkową zmienną kontrolną. Źródło: Opracowanie własne.

Wszystkie otrzymane wartości chi-kwadrat oraz współczynnika V Craméra spełniały warunek statystycznej istotności. Podobnie jak w przypadku skuteczności, różnice w wartościach między kobietami a mężczyznami nie są tak duże jak w przypadku wieku. Można stwierdzić, że dla kobiet nieco większą rolę odgrywa skupienie na celach, które są istotne, a także dostęp do szkoleń i rozwoju niezbędnych do poprawnego wykonywania swojej pracy. W przypadku mężczyzn nieco bardziej istotne okazała się sprawiedliwa ocena efektów pracy oraz podążanie za kalendarzem operacyjnym.

Tabela 54. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów zarządzania zespołem przyjętych do modelu w odniesieniu do retencji, z płcią respondentów jako dodatkową zmienną kontrolną. Źródło: opracowanie własne.

Treść pytania oraz przypisany numer według Tabeli 4		Kobieta		Mężczyzna	
		V Craméra	Istotność	V Craméra	Istotność
17	Wierzę w misję AIESEC.	0,218	p<0,05	0,250	p<0,05
19	Promujemy środowisko integracji w zespole.	0,163	p<0,05	0,142	p<0,05
20	Lubię wykonywać swoją pracę i jestem zachęcony, aby dać z siebie wszystko.	0,257	p<0,05	0,253	p<0,05
21	Czuję się wspierany do podjęcia dalszych pozycji liderkich.	0,350	p<0,05	0,329	p<0,05
25	Mam dostęp do szkoleń i rozwoju, których potrzebuję, aby dobrze wykonywać swoją pracę.	0,155	p<0,05	0,151	p<0,05
26	Sposób, w jaki mój zespół działa odzwierciedla wartości AIESEC oraz główne zachowania organizacyjne.	0,161	p<0,05	0,136	p<0,05
27	Wierzę, że to, co chce osiągnąć mój zespół, przybliży nas do misji AIESEC i czuję się z tym związany.	0,185	p<0,05	0,167	p<0,05
28	Nasz cel zespołowy jest ambitny, ale osiągalny, co sprawia, że chętniej pracujemy.	0,159	p<0,05	0,160	p<0,05
29	Jestem przekonany, że ustalone przez nas strategie pozwolą nam osiągać cele zespołowe.	0,183	p<0,05	0,160	p<0,05
30	Jestem przekonany, że ustalone przez nas strategie zaspokoją potrzeby naszych klientów.	0,178	p<0,05	0,160	p<0,05
31	Rozumiem swoją pracę i obowiązki, dlatego potrafię wykorzystać swoje mocne strony, aby jak najlepiej osiągnąć nasze ambicje.	0,204	p<0,05	0,198	p<0,05
32	W naszej pracy kierujemy się kalendarzem operacyjnym, aby zapewnić jak najlepsze wyniki.	0,163	p<0,05	0,172	p<0,05
33	Nasza wspólna ambicja sprawia, że nie tylko osiągamy sukcesy, ale także wspólnie rozwijamy się w miarę przechodzenia przez doświadczenie.	0,183	p<0,05	0,167	p<0,05
34	Ustaliłem z bezpośrednim liderem mój plan rozwoju osobistego, który pomaga mi zrozumieć związek między rozwojem a osiąganiem celów.	0,165	p<0,05	0,165	p<0,05
36	Czas pracy naszego zespołu to idealny moment, aby współpracować, rozwiązywać problemy i uczyć się od siebie nawzajem, dzięki czemu jesteśmy bardziej produktywni.	0,148	p<0,05	0,142	p<0,05
37	Moje osiągnięcia są doceniane przez innych członków organizacji.	0,178	p<0,05	0,162	p<0,05
38	Mój zespół ma ustaloną rutynę pracy i odpowiedzialności za wyniki.	0,148	p<0,05	0,126	p<0,05
39	Mam jasny i ambitny cel, który przyczynia się do sukcesu naszego zespołu.	0,204	p<0,05	0,196	p<0,05
40	Znam stan mojego zespołu (fakty i dane) w każdym miesiącu oraz rozumiem co chcemy osiągnąć do końca semestru i co musimy poprawić, aby to osiągnąć.	0,153	p<0,05	0,156	p<0,05
41	Moje wyniki i zachowanie w pracy są oceniane sprawiedliwie.	0,151	p<0,05	0,155	p<0,05
46	Chętniej pracuję, ponieważ czuję powiązanie z moim zespołem.	0,192	p<0,05	0,176	p<0,05
47	Mój lider i koledzy z zespołu przekazują mi cenne uwagi na temat mojej pracy, które pomagają mi się doskonalić.	0,155	p<0,05	0,145	p<0,05
57	Skupiamy się na celach, które są istotne.	0,157	p<0,05	0,127	p<0,05
58	Przyczyniamy się do realizacji wspólnej ambicji.	0,160	p<0,05	0,160	p<0,05
59	W naszych staraniach idziemy o krok dalej, by dać z siebie więcej.	0,166	p<0,05	0,162	p<0,05

Wartości współczynnika V Craméra dla elementów zawartych w Tabeli 54 zostały przedstawiona w formie graficznej na rysunku 10.



Rys. 10. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów zarządzania zespołem przyjętych do modelu w odniesieniu do retencji, z płcią respondentów jako dodatkową zmienną kontrolną. Źródło: Opracowanie własne.

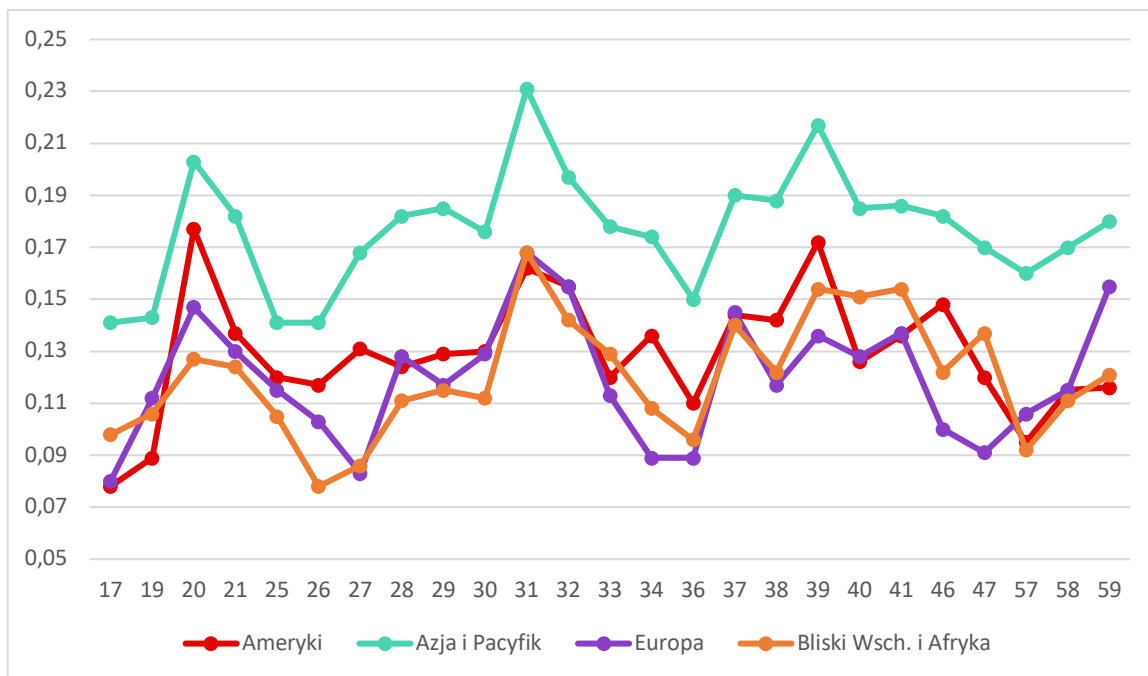
Wartości uzyskane w analizie efektywności elementów zarządzania zespołem w odniesieniu do retencji spełniły kryterium statystycznej istotności. Elementem, który wykazał największą rozbieżność była wiara w misję organizacji, która odgrywa większą rolę dla mężczyzn. W przypadku kobiet bardziej istotne natomiast jest skupienie na celach, które są istotne, zachowanie członków zespołu zgodne z wartościami oraz ustalenie strategii, które pomagają osiągnąć cele zespołowe.

Ostatnim czynnikiem demograficznym przyjętym do analizy jako dodatkowa zmienna kontrolna była przynależność do regionu zgodnie z podziałem funkcjonującym w organizacji i przedstawionym w Tabeli 21. Ze względu na obecność czterech regionów – Ameryk, Azji i Pacyfiku, Europy oraz Bliskiego Wschodu i Afryki – wyniki zestawiono w jednej tabeli zbiorczej uwzględniając wyłącznie wartości współczynnika V Craméra. Wartości te są przedstawione wyłącznie w przypadku spełnienia warunku statystycznej istotności zarówno dla testu chi-kwadrat, jak i V Craméra. W przeciwnym wypadku komórki tabeli pozostawione są bez wartości i opatrzone komentarzem w opisie i interpretacji tabeli.

Tabela 55. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów zarządzania zespołem przyjętych do modelu w odniesieniu do skuteczności, z przynależnością do regionów jako dodatkową zmienną kontrolną. Źródło: opracowanie własne.

Treść pytania oraz przypisany numer według Tabeli 4		Ameryki	Azja i Pacyfik	Europa	Bliski Wsch. i Afryka
17	Wierzę w misję AIESEC.	0,078	0,141	0,080	0,098
19	Promujemy środowisko integracji w zespole.	0,089	0,143	0,112	0,106
20	Lubię wykonywać swoją pracę i jestem zachęcony, aby dać z siebie wszystko.	0,177	0,203	0,147	0,127
21	Czuję się wspierany do podjęcia dalszych pozycji liderских.	0,137	0,182	0,130	0,124
25	Mam dostęp do szkoleń i rozwoju, których potrzebuję, aby dobrze wykonywać swoją pracę.	0,120	0,141	0,115	0,105
26	Sposób, w jaki mój zespół działa odzwierciedla wartości AIESEC oraz główne zachowania organizacyjne.	0,117	0,141	0,103	0,078
27	Wierzę, że to, co chce osiągnąć mój zespół, przybliża nas do misji AIESEC i czuję się z tym związany.	0,131	0,168	0,083	0,086
28	Nasz cel zespołowy jest ambitny, ale osiągalny, co sprawia, że chętniej pracujemy.	0,124	0,182	0,128	0,111
29	Jestem przekonany, że ustalone przez nas strategie pozwolą nam osiągać cele zespołowe.	0,129	0,185	0,117	0,115
30	Jestem przekonany, że ustalone przez nas strategie zaspokoją potrzeby naszych klientów.	0,130	0,176	0,129	0,112
31	Rozumiem swoją pracę i obowiązki, dlatego potrafię wykorzystać swoje mocne strony, aby jak najlepiej osiągnąć nasze ambicje.	0,162	0,231	0,168	0,168
32	W naszej pracy kierujemy się kalendarzem operacyjnym, aby zapewnić jak najlepsze wyniki.	0,155	0,197	0,155	0,142
33	Nasza wspólna ambicja sprawia, że nie tylko osiągamy sukcesy, ale także wspólnie rozwijamy się w miarę przechodzenia przez doświadczenie.	0,120	0,178	0,113	0,129
34	Ustaliłem z bezpośrednim liderem mój plan rozwoju osobistego, który pomaga mi zrozumieć związek między rozwojem a osiąganiem celów.	0,136	0,174	0,089	0,108
36	Czas pracy naszego zespołu to idealny moment, aby współpracować, rozwiązywać problemy i uczyć się od siebie nawzajem, dzięki czemu jesteśmy bardziej produktywni.	0,110	0,150	0,089	0,096
37	Moje osiągnięcia są doceniane przez innych członków organizacji.	0,144	0,190	0,145	0,140
38	Mój zespół ma ustaloną rutynę pracy i odpowiedzialności za wyniki.	0,142	0,188	0,117	0,122
39	Mam jasny i ambitny cel, który przyczynia się do sukcesu naszego zespołu.	0,172	0,217	0,136	0,154
40	Znam stan mojego zespołu (fakty i dane) w każdym miesiącu oraz rozumiem co chcemy osiągnąć do końca semestru i co musimy poprawić, aby to osiągnąć.	0,126	0,185	0,128	0,151
41	Moje wyniki i zachowanie w pracy są oceniane sprawiedliwie.	0,136	0,186	0,137	0,154
46	Chętniej pracuję, ponieważ czuję powiązanie z moim zespołem.	0,148	0,182	0,100	0,122
47	Mój lider i koledzy z zespołu przekazują mi cenne uwagi na temat mojej pracy, które pomagają mi się doskonalić.	0,120	0,170	0,091	0,137
57	Skupiamy się na celach, które są istotne.	0,095	0,160	0,106	0,092
58	Przyczyniamy się do realizacji wspólnej ambicji.	0,115	0,170	0,115	0,111
59	W naszych staraniach idziemy o krok dalej, by dać z siebie więcej.	0,116	0,180	0,155	0,121

Wartości współczynnika V Craméra dla elementów zawartych w Tabeli 55 zostały przedstawiona w formie graficznej na rysunku 11.



Rys. 11. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów zarządzania zespołem przyjętych do modelu w odniesieniu do skuteczności, z przynależnością do regionów jako dodatkową zmienną kontrolną.
Źródło: Opracowanie własne.

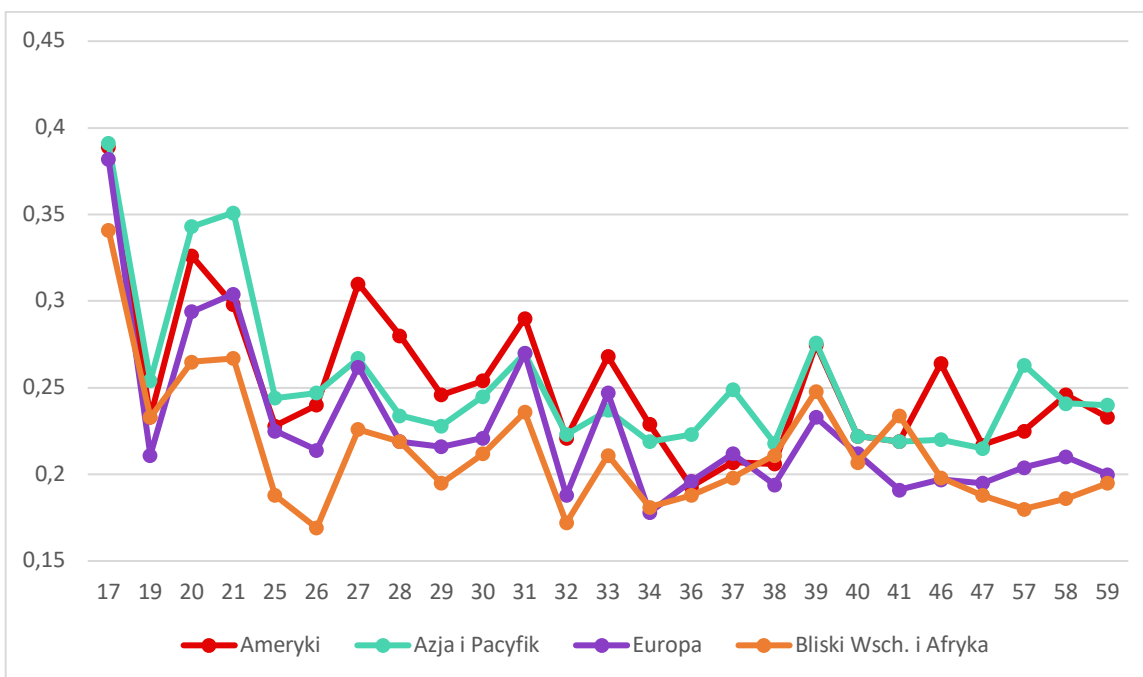
Na podstawie wartości uzyskanych w przypadku skuteczności, które zostały przedstawione w Tabeli 55 (wszystkie obliczone wartości spełniły warunek statystycznej istotności) można wyciągnąć wnioski dla poszczególnych regionów. W przypadku Ameryk, widoczna jest mniejsza rola elementów oznaczonych numerami 17, 19 oraz 57. Wiara w misję organizacji, atmosfera integracji w zespole oraz istotność celów ma zatem mniejszą rolę w kształtowaniu skuteczności, niż w przypadku pozostałych regionów. Region Azji i Pacyfiku charakteryzuje się natomiast najwyższymi wartościami dla wszystkich analizowanych elementów. Może to być powiązane z ogólną skutecznością respondentów tego regionu lub innym sposobem ustalania celów, który wpływa na stopień osiągnięcia celów indywidualnych. W przypadku tego regionu niektóre wartości wyniosły nawet powyżej 0,2, czyli kryterium doboru wartości do modelu zarządzania zespołem. Region Europy charakteryzuje się pięcioma elementami, które osiągnęły niższe wartości niż w przypadku innych regionów. Są to wiara w misję organizacji (podobnie jak w przypadku Ameryk), cele zespołowe powiązane z misją, ustalenie planu rozwoju personalnego, obecność spotkań zespołowych, poczucie powiązania z zespołem oraz otrzymywanie wartościowych uwag od lidera i innych członków zespołu.

Tabela 56. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów zarządzania zespołem przyjętych do modelu w odniesieniu do satysfakcji, z przynależnością do regionów jako dodatkową zmienną kontrolną. Źródło: opracowanie własne.

Treść pytania oraz przypisany numer według Tabeli 4		Ameryki	Azja i Pacyfik	Europa	Bliski Wsch. i Afryka
17	Wierzę w misję AIESEC.	0,389	0,391	0,382	0,341
19	Promujemy środowisko integracji w zespole.	0,233	0,254	0,211	0,233
20	Lubię wykonywać swoją pracę i jestem zachęcony, aby dać z siebie wszystko.	0,326	0,343	0,294	0,265
21	Czuję się wspierany do podjęcia dalszych pozycji liderских.	0,298	0,351	0,304	0,267
25	Mam dostęp do szkoleń i rozwoju, których potrzebuję, aby dobrze wykonywać swoją pracę.	0,228	0,244	0,225	0,188
26	Sposób, w jaki mój zespół działa odzwierciedla wartości AIESEC oraz główne zachowania organizacyjne.	0,240	0,247	0,214	0,169
27	Wierzę, że to, co chce osiągnąć mój zespół, przybliży nas do misji AIESEC i czuję się z tym związany.	0,310	0,267	0,262	0,226
28	Nasz cel zespołowy jest ambitny, ale osiągalny, co sprawia, że chętniej pracujemy.	0,280	0,234	0,219	0,219
29	Jestem przekonany, że ustalone przez nas strategie pozwolą nam osiągać cele zespołowe.	0,246	0,228	0,216	0,195
30	Jestem przekonany, że ustalone przez nas strategie zaspokoją potrzeby naszych klientów.	0,254	0,245	0,221	0,212
31	Rozumiem swoją pracę i obowiązki, dlatego potrafię wykorzystać swoje mocne strony, aby jak najlepiej osiągnąć nasze ambicje.	0,290	0,270	0,270	0,236
32	W naszej pracy kierujemy się kalendarzem operacyjnym, aby zapewnić jak najlepsze wyniki.	0,221	0,223	0,188	0,172
33	Nasza wspólna ambicja sprawia, że nie tylko osiągamy sukcesy, ale także wspólnie rozwijamy się w miarę przechodzenia przez doświadczenie.	0,268	0,237	0,247	0,211
34	Ustaliłem z bezpośrednim liderem mój plan rozwoju osobistego, który pomaga mi zrozumieć związek między rozwojem a osiąganiem celów.	0,229	0,219	0,178	0,181
36	Czas pracy naszego zespołu to idealny moment, aby współpracować, rozwiązywać problemy i uczyć się od siebie nawzajem, dzięki czemu jesteśmy bardziej produktywni.	0,193	0,223	0,196	0,188
37	Moje osiągnięcia są doceniane przez innych członków organizacji.	0,207	0,249	0,212	0,198
38	Mój zespół ma ustaloną rutynę pracy i odpowiedzialności za wyniki.	0,206	0,218	0,194	0,211
39	Mam jasny i ambitny cel, który przyczynia się do sukcesu naszego zespołu.	0,275	0,276	0,233	0,248
40	Znam stan mojego zespołu (fakty i dane) w każdym miesiącu oraz rozumiem co chcemy osiągnąć do końca semestru i co musimy poprawić, aby to osiągnąć.	0,222	0,222	0,212	0,207
41	Moje wyniki i zachowanie w pracy są oceniane sprawiedliwie.	0,219	0,219	0,191	0,234
46	Chętniej pracuję, ponieważ czuję powiązanie z moim zespołem.	0,264	0,220	0,197	0,198
47	Mój lider i koledzy z zespołu przekazują mi cenne uwagi na temat mojej pracy, które pomagają mi się doskonalić.	0,217	0,215	0,195	0,188
57	Skupiamy się na celach, które są istotne.	0,225	0,263	0,204	0,180
58	Przyczyniamy się do realizacji wspólnej ambicji.	0,246	0,241	0,210	0,186
59	W naszych staraniach idziemy o krok dalej, by dać z siebie więcej.	0,233	0,240	0,200	0,195

Bliski Wschód i Afryka to region charakteryzujący się najniższymi wartościami spośród wszystkich regionów dla większości elementów zarządzania zespołem. Podobnie jak w przypadku Azji i Pacyfiku, może to być związane z niższą skutecznością respondentów tego regionu.

Największe różnice otrzymano w przypadku elementów dotyczących podejścia do pracy, zachowań odpowiadających wartościom organizacji, celów powiązanych z misją, obecności spotkań zespołowych oraz istotności ustalonych celów i strategii.



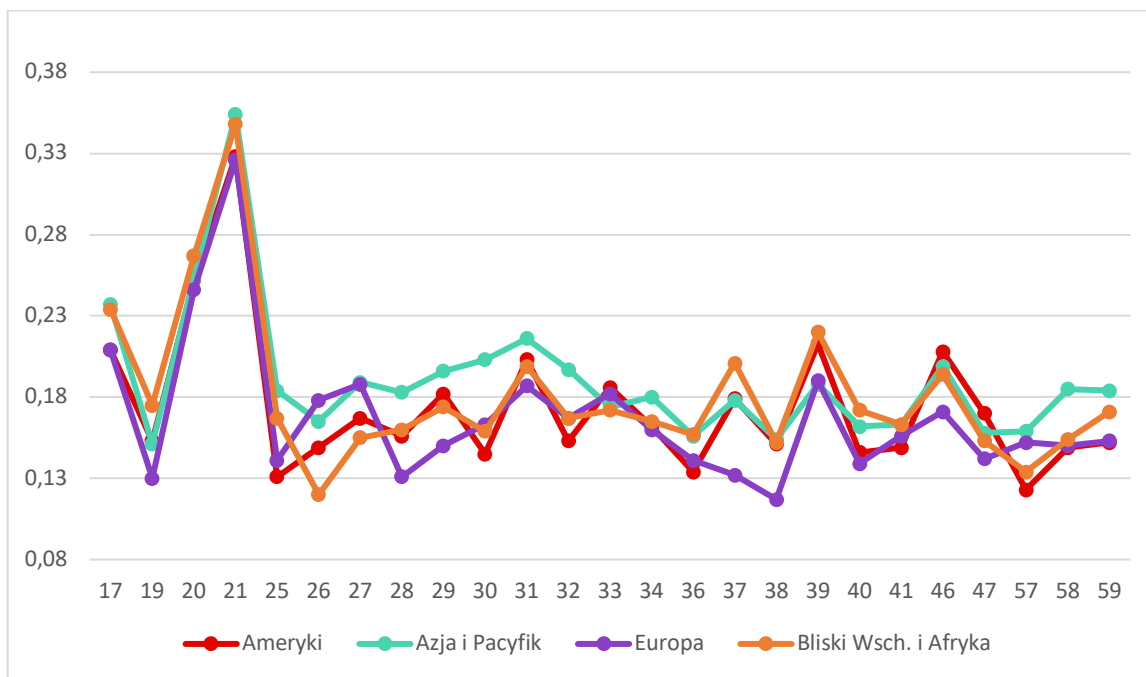
Rys. 12. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów zarządzania zespołem przyjętych do modelu w odniesieniu do satysfakcji, z przynależnością do regionów jako dodatkową zmienną kontrolną. Źródło: Opracowanie własne.

W Tabeli 56 przedstawiono otrzymane wartości dla analizy z satysfakcją. Wszystkie uzyskane w analizie wartości były statystycznie istotne. Podobnie jak w przypadku skuteczności, można zaobserwować pewne różnice między regionami. Efektywność wybranych elementów zarządzania zespołem może być również podyktowana średnią satysfakcją w danym regionie, co należy mieć na uwadze interpretując uzyskane wyniki. W tym przypadku dwa regiony charakteryzują się występowaniem wyższych wartości – Ameryki oraz Azja i Pacyfik. Dla Ameryk najwyższe wartości w zestawieniu z innymi regionami otrzymały elementy dotyczące obecności ambitnego celu zespołowego związanego z misją organizacji, zrozumienia indywidualnych obowiązków, poczucia przynależności do zespołu oraz przyczyniania się do realizacji wspólnej ambicji. W przypadku Azji i Pacyfiku najwyższe wartości zanotowano dla wsparcia do aplikacji na wyższe pozycje, współpracy zespołowej, skupieniu na istotnych celach oraz docenieniu przez innych członków organizacji.

Tabela 57. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów zarządzania zespołem przyjętych do modelu w odniesieniu do retencji, z przynależnością do regionów jako dodatkową zmienną kontrolną. Źródło: opracowanie własne.

Treść pytania oraz przypisany numer według Tabeli 4		Ameryki	Azja i Pacyfik	Europa	Bliski Wsch. i Afryka
17	Wierzę w misję AIESEC.	0,209	0,237	0,209	0,234
19	Promujemy środowisko integracji w zespole.	0,153	0,151	0,130	0,175
20	Lubię wykonywać swoją pracę i jestem zachęcony, aby dać z siebie wszystko.	0,252	0,253	0,246	0,267
21	Czuję się wspierany do podjęcia dalszych pozycji liderских.	0,328	0,354	0,326	0,348
25	Mam dostęp do szkoleń i rozwoju, których potrzebuję, aby dobrze wykonywać swoją pracę.	0,131	0,184	0,141	0,167
26	Sposób, w jaki mój zespół działa odzwierciedla wartości AIESEC oraz główne zachowania organizacyjne.	0,149	0,165	0,178	0,120
27	Wierzę, że to, co chce osiągnąć mój zespół, przybliży nas do misji AIESEC i czuję się z tym związany.	0,167	0,189	0,188	0,155
28	Nasz cel zespołowy jest ambitny, ale osiągalny, co sprawia, że chętniej pracujemy.	0,156	0,183	0,131	0,160
29	Jestem przekonany, że ustalone przez nas strategie pozwolą nam osiągać cele zespołowe.	0,182	0,196	0,150	0,174
30	Jestem przekonany, że ustalone przez nas strategie zaspokoją potrzeby naszych klientów.	0,145	0,203	0,163	0,159
31	Rozumiem swoją pracę i obowiązki, dlatego potrafię wykorzystać swoje mocne strony, aby jak najlepiej osiągnąć nasze ambicje.	0,203	0,216	0,187	0,199
32	W naszej pracy kierujemy się kalendarzem operacyjnym, aby zapewnić jak najlepsze wyniki.	0,153	0,197	0,167	0,167
33	Nasza wspólna ambicja sprawia, że nie tylko osiągamy sukcesy, ale także wspólnie rozwijamy się w miarę przechodzenia przez doświadczenie.	0,186	0,174	0,182	0,172
34	Ustaliłem z bezpośrednim liderem mój plan rozwoju osobistego, który pomaga mi zrozumieć związek między rozwojem a osiąganiem celów.	0,162	0,180	0,160	0,165
36	Czas pracy naszego zespołu to idealny moment, aby współpracować, rozwiązywać problemy i uczyć się od siebie nawzajem, dzięki czemu jesteśmy bardziej produktywni.	0,134	0,156	0,141	0,157
37	Moje osiągnięcia są doceniane przez innych członków organizacji.	0,179	0,178	0,132	0,201
38	Mój zespół ma ustaloną rutynę pracy i odpowiedzialności za wyniki.	0,151	0,154	0,117	0,152
39	Mam jasny i ambitny cel, który przyczynia się do sukcesu naszego zespołu.	0,213	0,188	0,190	0,220
40	Znam stan mojego zespołu (fakty i dane) w każdym miesiącu oraz rozumiem co chcemy osiągnąć do końca semestru i co musimy poprawić, aby to osiągnąć.	0,146	0,162	0,139	0,172
41	Moje wyniki i zachowanie w pracy są oceniane sprawiedliwie.	0,149	0,163	0,156	0,163
46	Chętniej pracuję, ponieważ czuję powiązanie z moim zespołem.	0,208	0,199	0,171	0,194
47	Mój lider i koledzy z zespołu przekazują mi cenne uwagi na temat mojej pracy, które pomagają mi się doskonalić.	0,170	0,158	0,142	0,153
57	Skupiamy się na celach, które są istotne.	0,123	0,159	0,152	0,134
58	Przyczyniamy się do realizacji wspólnej ambicji.	0,149	0,185	0,150	0,154
59	W naszych staraniach idziemy o krok dalej, by dać z siebie więcej.	0,152	0,184	0,153	0,171

Region Europy uzyskał najniższe wartości dla ustalenia planu rozwoju osobistego, posiadania ambitnego celu indywidualnego oraz sprawiedliwej oceny efektów pracy. W przypadku Bliskiego Wschodu i Afryki, większość uzyskanych wartości była niższa w porównaniu do innych regionów. Może to świadczyć o niższej satysfakcji respondentów pochodzących z tego regionu. Jedynym elementem, który uzyskał najwyższe wartości spośród wszystkich regionów, była sprawiedliwa ocena efektów pracy.



Rys. 13. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów zarządzania zespołem przyjętych do modelu w odniesieniu do retencji, z przynależnością do regionów jako dodatkową zmienną kontrolną. Źródło: Opracowanie własne.

Wszystkie wartości uzyskane w wyniku testów statystycznych w zestawieniu z retencją spełniły warunek statystycznej istotności i zostały przedstawione w Tabeli 57. Ponownie można zaobserwować rozbieżności pomiędzy regionami, jednak w przypadku retencji nie jest możliwe wyszczególnienie regionu o wartościach najwyższych lub najniższych. Zmieniają się one bowiem w zależności od elementu zarządzania zespołem. Region Ameryk uzyskał na przykład najniższe spośród wszystkich regionów wartości dla elementów: dostępu do wiedzy i szkoleń niezbędnych do wykonywania pracy oraz ustalenia strategii spełniających potrzeby klientów. Region Azji i Pacyfiku natomiast uzyskał w tych samych elementach, a także dla obecności ambitnego celu zespołowego, wartości najwyższe. Ten sam region uzyskał natomiast najniższą wartość dla

posiadania ambitnego celu indywidualnego, który z kolei był jednym z bardziej istotnych elementów dla Bliskiego Wschodu i Afryki. Można również zaobserwować, że docenienie ze strony innych członków organizacji oraz atmosfera integracji w zespole są istotnymi elementami w przypadku tego regionu. Te same elementy odnotowały jednak najniższe wartości dla Europy.

Przedstawione powyżej wyniki pokazują, że uzyskane wartości różnią się przy dodaniu zmiennej kontrolnej w postaci wybranych czynników demograficznych. Na podstawie uzyskanych wyników można powiedzieć, że istnieją podstawy do przyjęcia postawionej wcześniej hipotezy **H3a**: *istnieje zależność pomiędzy efektywnością elementów zarządzania zespołem a czynnikami demograficznymi*. Aby jednak określić rzeczywisty poziom tej zależności, należałoby przeprowadzić szereg dodatkowych analiz zawierających na przykład charakterystykę każdego z regionów czy grup respondentów z osobna. Dopiero na tej podstawie byłoby możliwe wyciągnięcie szczegółowych wniosków dotyczących roli czynników demograficznych w efektywności elementów zarządzania zespołem. Ponieważ głównym celem poniższej rozprawy było stworzenie modelu zarządzania zespołem, nie zaś zdefiniowanie roli czynników demograficznych, tematyka ta została poruszona jedynie w minimalnym wymaganym zakresie, by udowodnić konieczność dostosowania modelu w zależności od charakterystyki członków zespołu lub regionu, w którym działa zespół. Próba wdrożenia modelu bez jego dostosowania, w nietypowych warunkach lub w przypadku charakterystyki zespołu znacząco odbiegającej od charakterystyki próby badawczej, może skutkować brakiem efektywności wdrażanych elementów.

3.2.5.2. Rola czynników demograficznych w efektywności elementów rekrutacji i wdrożenia

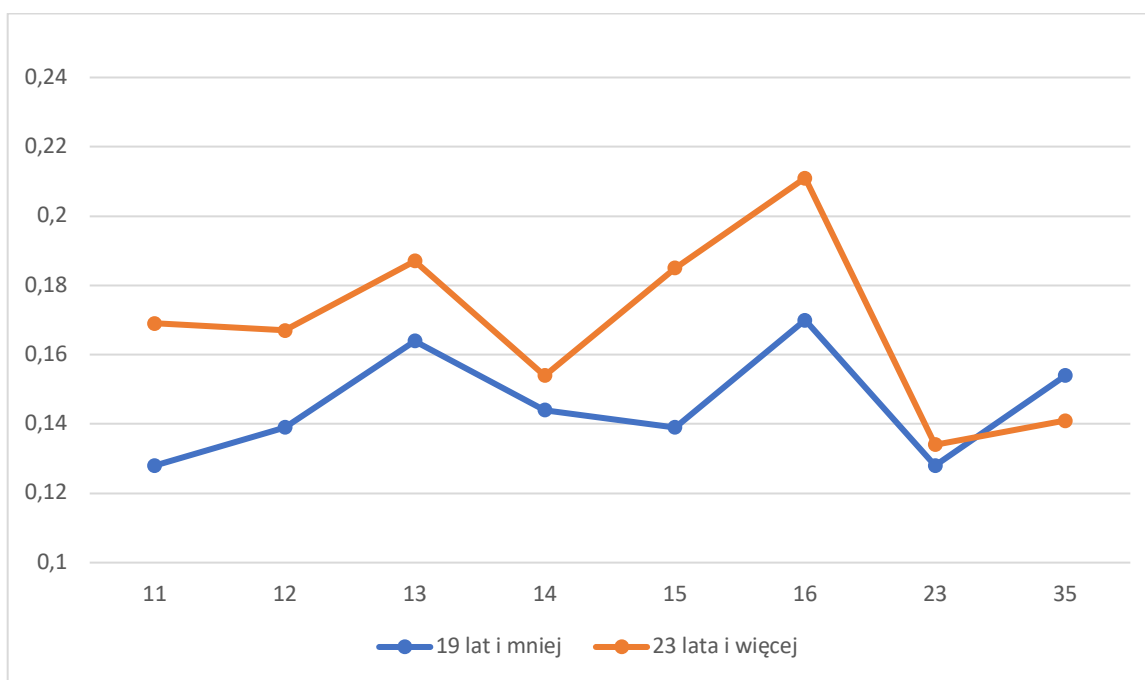
Ze względu na różnice w sposobie planowania oraz dostarczania elementów rekrutacji i wdrożenia, rola czynników demograficznych w ich efektywności została rozpatrzona oddzielnie od elementów zarządzania zespołem. Rekrutacja i wdrożenie są bowiem planowane przez osoby odpowiedzialne za zarządzanie zasobami ludzkimi, a ich dostarczenie regulują inne dokumenty wewnętrzne, niż zarządzanie zespołem. Odrębność ich analizy może być również podyktowana faktem, iż jej wyniki mogą stanowić podstawy do rekomendacji dotyczących standaryzacji lub decentralizacji tych procesów.

Podobnie jak w przypadku elementów zarządzania zespołem, elementy rekrutacji i wdrożenia przyjęte do modelu zostały poddane testowi chi-kwadrat, a następnie obliczono dla nich

współczynnik V Craméra przy obecności dodatkowej zmiennej kontrolnej w postaci wieku, płci lub regionu respondentów. Uzyskane wyniki oraz ich interpretacja zostały przedstawione w poniższej części.

Tabela 58. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów rekrutacji i wdrożenia przyjętych do modelu w odniesieniu do skuteczności, z wiekiem respondentów jako dodatkową zmienną kontrolną. Źródło: opracowanie własne.

Treść pytania oraz przypisany numer według Tabeli 4		19 lat i mniej		23 lata i więcej	
		V Craméra	Istotność	V Craméra	Istotność
11	Podczas rekrutacji przekazano mi dokładne informacje o AIESEC.	0,128	p<0,05	0,169	p<0,05
12	Proces rekrutacji i selekcji został przeprowadzony profesjonalnie.	0,139	p<0,05	0,167	p<0,05
13	Moje doświadczenie w AIESEC spełniło moje oczekiwania.	0,164	p<0,05	0,187	p<0,05
14	Mój program wdrożenia był kompletny i skuteczny.	0,144	p<0,05	0,154	p<0,05
15	Czułem się produktywny podczas moich pierwszych 10 dni pracy w AIESEC.	0,139	p<0,05	0,185	p<0,05
16	Moje wdrożenie praktyczne do roli było efektywne.	0,170	p<0,05	0,211	p<0,05
23	Rozumiem co wydarzyło się przed moją kadencją i co należy poprawić, by zachować trwałość wyników.	0,128	p<0,05	0,134	p<0,05
35	Miałem przestrzeń do nauki poprzez praktykę niektórych czynności z opisu mojej pracy z pomocą lidera mojego zespołu na początku kadencji.	0,154	p<0,05	0,141	p<0,05



Rys. 14. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów rekrutacji i wdrożenia przyjętych do modelu w odniesieniu do skuteczności, z wiekiem respondentów jako dodatkową zmienną kontrolną. Źródło: Opracowanie własne.

Wszystkie uzyskane wartości chi-kwadrat spełniały warunek statystycznej istotności (otrzymane wartości p były mniejsze od 0,05). Pomimo generalnie niższych wartości uzyskanych w zestawieniu ze skutecznością, w Tabeli 58 można zaobserwować rozbieżności w wynikach dla dwóch wyróżnionych grup respondentów, w zależności od wieku. Szczególnie w przypadku trzech elementów widoczna jest ich znacznie większa rola dla respondentów od 23 roku życia. Jeden z nich – praktyczne wdrożenie do roli – uzyskał nawet wartości przekraczające 0,2. Pozostałe dwa elementy dotyczą uzyskania dokładnych informacji o organizacji podczas procesu rekrutacji oraz produktywności podczas pierwszych dni w organizacji.

Tabela 59. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów rekrutacji i wdrożenia przyjętych do modelu w odniesieniu do satysfakcji, z wiekiem respondentów jako dodatkową zmienną kontrolną. Źródło: opracowanie własne.

Treść pytania oraz przypisany numer według Tabeli 4		19 lat i mniej		23 lata i więcej	
		V Craméra	Istotność	V Craméra	Istotność
11	Podczas rekrutacji przekazano mi dokładne informacje o AIESEC.	0,321	$p < 0,05$	0,339	$p < 0,05$
12	Proces rekrutacji i selekcji został przeprowadzony profesjonalnie.	0,258	$p < 0,05$	0,324	$p < 0,05$
13	Moje doświadczenie w AIESEC spełniło moje oczekiwania.	0,428	$p < 0,05$	0,434	$p < 0,05$
14	Mój program wdrożenia był kompletny i skuteczny.	0,329	$p < 0,05$	0,374	$p < 0,05$
15	Czułem się produktywny podczas moich pierwszych 10 dni pracy w AIESEC.	0,254	$p < 0,05$	0,275	$p < 0,05$
16	Moje wdrożenie praktyczne do roli było efektywne.	0,317	$p < 0,05$	0,303	$p < 0,05$
23	Rozumiem co wydarzyło się przed moją kadencją i co należy poprawić, by zachować trwałość wyników.	0,250	$p < 0,05$	0,274	$p < 0,05$
35	Miałem przestrzeń do nauki poprzez praktykę niektórych czynności z opisu mojej pracy z pomocą lidera mojego zespołu na początku kadencji.	0,210	$p < 0,05$	0,198	$p < 0,05$

Po potwierdzeniu statystycznej istotności testu chi-kwadrat dla wszystkich zmiennych, zebrano otrzymane wartości współczynnika V Craméra, które przedstawiono w Tabeli 59. Dwa elementy uzyskały widocznie wyższe wartości dla grupy respondentów powyżej 23 roku życia. Są to elementy oznaczone numerami 12 oraz 14, odnoszące się do procesu rekrutacji i selekcji oraz jakości programu wdrożenia. Sposób, w jaki przeprowadzona została rekrutacja oraz dostarczone wdrożenie będzie zatem odgrywał znacznie większą rolę w kształtowaniu satysfakcji wśród starszych członków, niż w przypadku młodych osób.

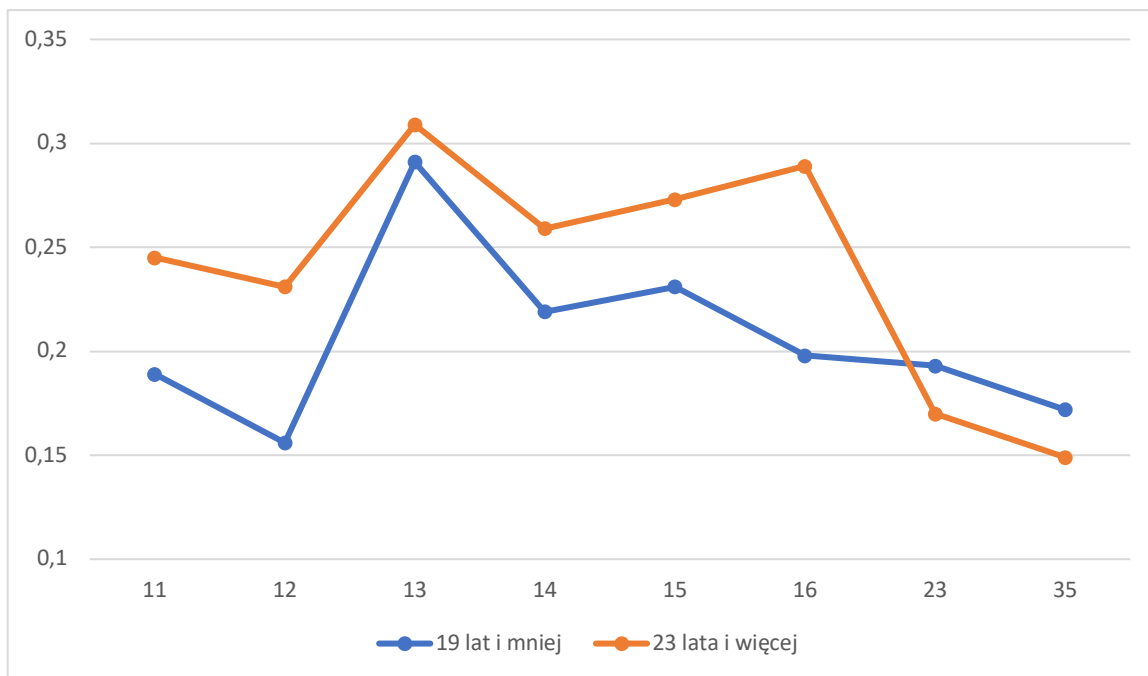


Rys. 15. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów rekrutacji i wdrożenia przyjętych do modelu w odniesieniu do satysfakcji, z wiekiem respondentów jako dodatkową zmienną kontrolną. Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 60. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów rekrutacji i wdrożenia przyjętych do modelu w odniesieniu do retencji, z wiekiem respondentów jako dodatkową zmienną kontrolną. Źródło: opracowanie własne.

Treść pytania oraz przypisany numer według Tabeli 4		19 lat i mniej		23 lata i więcej	
		V Craméra	Istotność	V Craméra	Istotność
11	Podczas rekrutacji przekazano mi dokładne informacje o AIESEC.	0,189	p<0,05	0,245	p<0,05
12	Proces rekrutacji i selekcji został przeprowadzony profesjonalnie.	0,156	p<0,05	0,231	p<0,05
13	Moje doświadczenie w AIESEC spełniło moje oczekiwania.	0,291	p<0,05	0,309	p<0,05
14	Mój program wdrożenia był kompletny i skuteczny.	0,219	p<0,05	0,259	p<0,05
15	Czułem się produktywny podczas moich pierwszych 10 dni pracy w AIESEC.	0,231	p<0,05	0,273	p<0,05
16	Moje wdrożenie praktyczne do roli było efektywne.	0,198	p<0,05	0,289	p<0,05
23	Rozumiem co wydarzyło się przed moją kadencją i co należy poprawić, by zachować trwałość wyników.	0,193	p<0,05	0,170	p<0,05
35	Miałem przestrzeń do nauki poprzez praktykę niektórych czynności z opisu mojej pracy z pomocą lidera mojego zespołu na początku kadencji.	0,172	p<0,05	0,149	p<0,05

Wartości współczynnika V Craméra dla elementów zawartych w Tabeli 60 zostały przedstawiona w formie graficznej na rysunku 16.



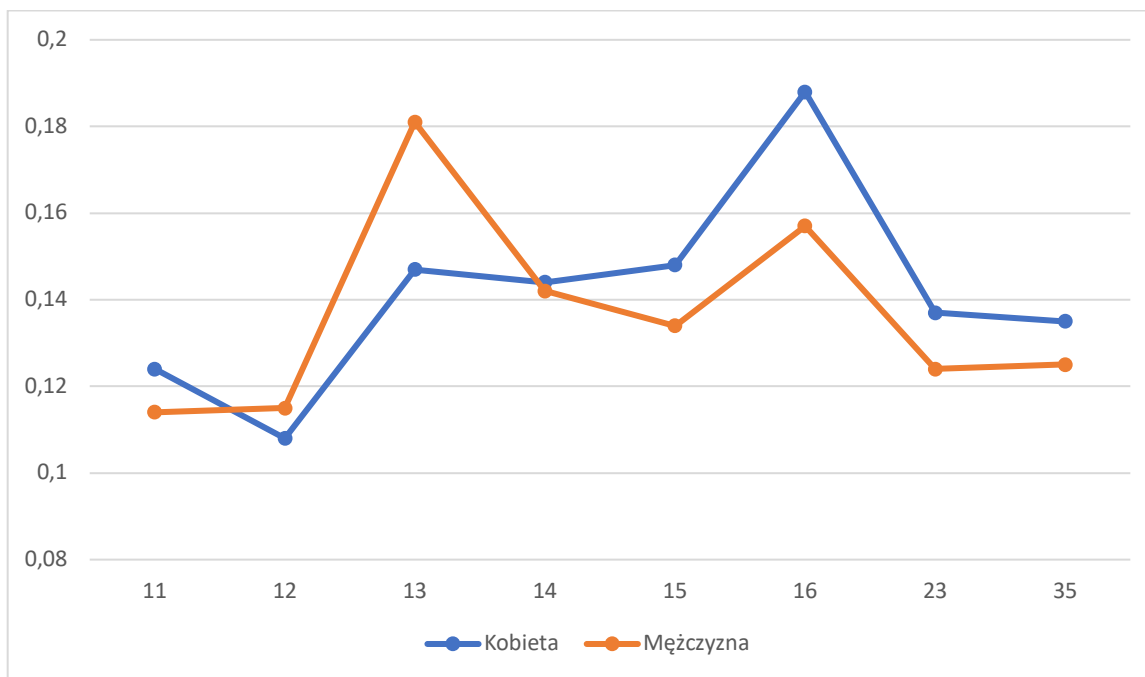
Rys. 16. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów rekrutacji i wdrożenia przyjętych do modelu w odniesieniu do retencji, z wiekiem respondentów jako dodatkową zmienną kontrolną. Źródło: Opracowanie własne.

W analizie zmiennych w zestawieniu z retencją, wszystkie uzyskane wyniki spełniły warunek statystycznej istotności. Przedstawione w Tabeli 60 wartości wykazały największą rozbieżność pomiędzy dwiema wyróżnionymi grupami wiekowymi, w porównaniu do analizy z satysfakcją i skutecznością. Większość uzyskanych rezultatów wskazuje na bardziej znaczącą rolę powyższych elementów dla respondentów starszych. Jest to szczególnie widoczne w przypadku elementów 12 oraz 16, dotyczących procesu rekrutacji oraz praktycznego wdrożenia do roli. Starsi członkowie są zwykle mniej skłonni do aplikacji na wyższe pozycje w organizacji, ze względu na fakt zbliżania się do końca okresu studiów. Uzyskane wyniki tym bardziej potwierdzają rolę poprawnego dostarczenia elementów rekrutacji i wdrożenia w kształtowaniu retencji.

Tabela 61. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów rekrutacji i wdrożenia przyjętych do modelu w odniesieniu do skuteczności, z płcią respondentów jako dodatkową zmienną kontrolną. Źródło: opracowanie własne.

Treść pytania oraz przypisany numer według Tabeli 4		Kobieta		Mężczyzna	
		V Craméra	Istotność	V Craméra	Istotność
11	Podczas rekrutacji przekazano mi dokładne informacje o AIESEC.	0,124	p<0,05	0,114	p<0,05
12	Proces rekrutacji i selekcji został przeprowadzony profesjonalnie.	0,108	p<0,05	0,115	p<0,05
13	Moje doświadczenie w AIESEC spełniło moje oczekiwania.	0,147	p<0,05	0,181	p<0,05
14	Mój program wdrożenia był kompletny i skuteczny.	0,144	p<0,05	0,142	p<0,05
15	Czułem się produktywny podczas moich pierwszych 10 dni pracy w AIESEC.	0,148	p<0,05	0,134	p<0,05
16	Moje wdrożenie praktyczne do roli było efektywne.	0,188	p<0,05	0,157	p<0,05
23	Rozumiem co wydarzyło się przed moją kadencją i co należy poprawić, by zachować trwałość wyników.	0,137	p<0,05	0,124	p<0,05
35	Miałem przestrzeń do nauki poprzez praktykę niektórych czynności z opisu mojej pracy z pomocą lidera mojego zespołu na początku kadencji.	0,135	p<0,05	0,125	p<0,05

Wartości współczynnika V Craméra dla elementów zawartych w Tabeli 61 zostały przedstawiona w formie graficznej na rysunku 17.



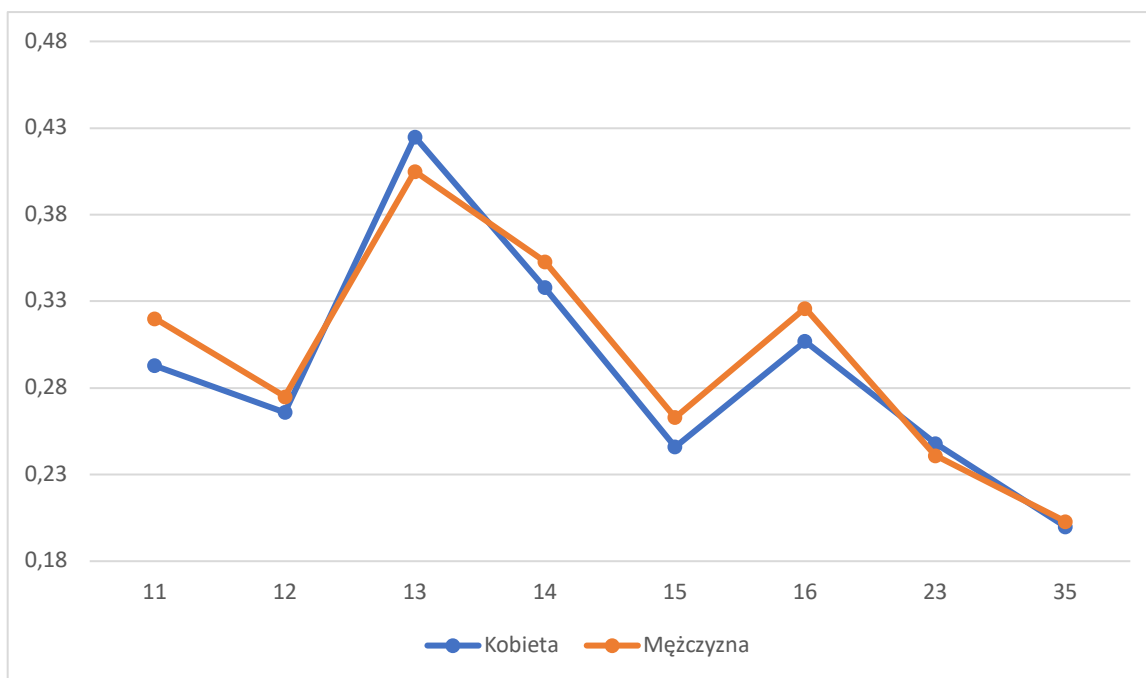
Rys. 17. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów rekrutacji i wdrożenia przyjętych do modelu w odniesieniu do skuteczności, z płcią respondentów jako dodatkową zmienną kontrolną. Źródło: Opracowanie własne.

Przeprowadzono test chi-kwadrat i określono poziom zależności na podstawie wartości współczynnika V Craméra, potwierdzając wcześniej statystyczną istotność wszystkich uzyskanych wyników. Rozbieżność otrzymanych rezultatów dla mężczyzn i kobiet jest mniejsza niż w przypadku analizowanych wcześniej grup wiekowych. Największe rozbieżności zanotowano dla elementów oznaczonych numerami 13 oraz 16. Spełnienie oczekiwań będzie odgrywało zatem większą rolę w kształtowaniu skuteczności u mężczyzn, zaś efektywność wdrożenia do organizacji u kobiet.

Tabela 62. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów rekrutacji i wdrożenia przyjętych do modelu w odniesieniu do satysfakcji, z płcią respondentów jako dodatkową zmienną kontrolną. Źródło: opracowanie własne.

Treść pytania oraz przypisany numer według Tabeli 4		Kobieta		Mężczyzna	
		V Craméra	Istotność	V Craméra	Istotność
11	Podczas rekrutacji przekazano mi dokładne informacje o AIESEC.	0,293	p<0,05	0,320	p<0,05
12	Proces rekrutacji i selekcji został przeprowadzony profesjonalnie.	0,266	p<0,05	0,275	p<0,05
13	Moje doświadczenie w AIESEC spełniło moje oczekiwania.	0,425	p<0,05	0,405	p<0,05
14	Mój program wdrożenia był kompletny i skuteczny.	0,338	p<0,05	0,353	p<0,05
15	Czułem się produktywny podczas moich pierwszych 10 dni pracy w AIESEC.	0,246	p<0,05	0,263	p<0,05
16	Moje wdrożenie praktyczne do roli było efektywne.	0,307	p<0,05	0,326	p<0,05
23	Rozumiem co wydarzyło się przed moją kadencją i co należy poprawić, by zachować trwałość wyników.	0,248	p<0,05	0,241	p<0,05
35	Miałem przestrzeń do nauki poprzez praktykę niektórych czynności z opisu mojej pracy z pomocą lidera mojego zespołu na początku kadencji.	0,200	p<0,05	0,203	p<0,05

Wartości przedstawione w Tabeli 62, a także odpowiadające im wartości chi-kwadrat, spełniły warunek statystycznej istotności (uzyskane wartości p były mniejsze od 0,05). Można zaobserwować, iż rozbieżność wartości między kobietami a mężczyznami jest mniejsza niż w przypadku zmiennej kontrolnej w postaci wieku respondentów. Dla mężczyzn, w kształtowaniu satysfakcji nieco większe znaczenie będzie miało przekazanie dokładnych informacji o organizacji podczas procesu rekrutacji. Satysfakcja kobiet z kolei będzie zależna w większym stopniu od doświadczenia spełniającego ich oczekiwania.

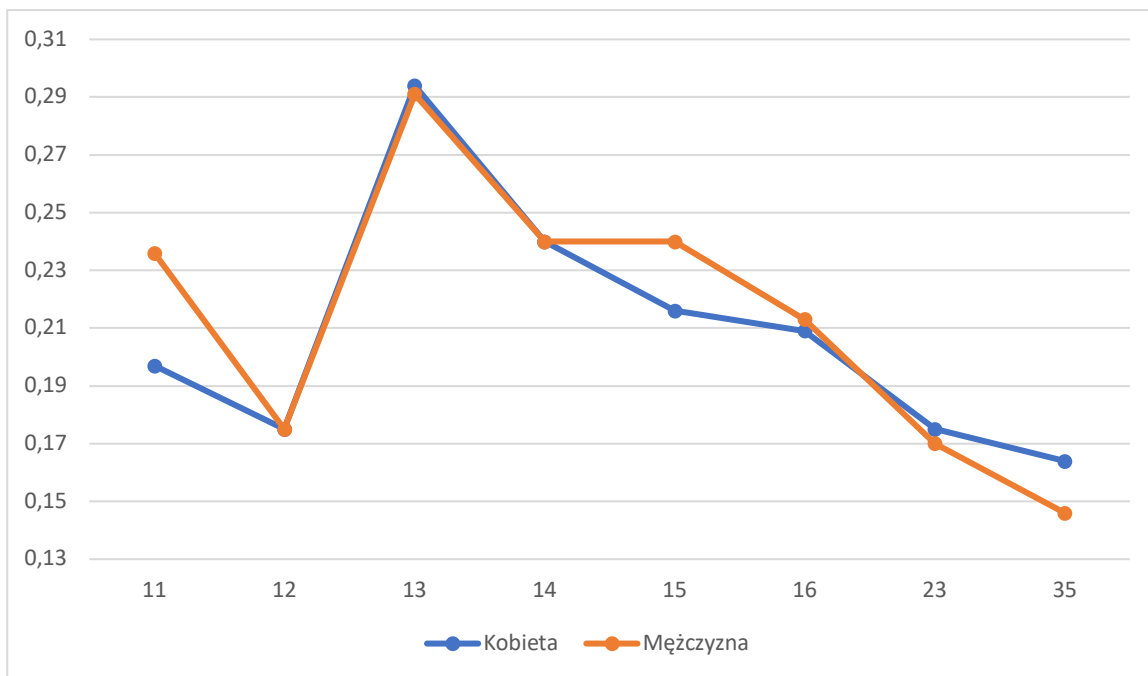


Rys. 18. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów rekrutacji i wdrożenia przyjętych do modelu w odniesieniu do satysfakcji, z płcią respondentów jako dodatkową zmienną kontrolną. Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 63. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów rekrutacji i wdrożenia przyjętych do modelu w odniesieniu do retencji, z płcią respondentów jako dodatkową zmienną kontrolną. Źródło: opracowanie własne.

Treść pytania oraz przypisany numer według Tabeli 4		Kobieta		Mężczyzna	
		V Craméra	Istotność	V Craméra	Istotność
11	Podczas rekrutacji przekazano mi dokładne informacje o AIESEC.	0,197	p<0,05	0,236	p<0,05
12	Proces rekrutacji i selekcji został przeprowadzony profesjonalnie.	0,175	p<0,05	0,175	p<0,05
13	Moje doświadczenie w AIESEC spełniło moje oczekiwania.	0,294	p<0,05	0,291	p<0,05
14	Mój program wdrożenia był kompletny i skuteczny.	0,240	p<0,05	0,240	p<0,05
15	Czułem się produktywny podczas moich pierwszych 10 dni pracy w AIESEC.	0,216	p<0,05	0,240	p<0,05
16	Moje wdrożenie praktyczne do roli było efektywne.	0,209	p<0,05	0,213	p<0,05
23	Rozumiem co wydarzyło się przed moją kadencją i co należy poprawić, by zachować trwałość wyników.	0,175	p<0,05	0,170	p<0,05
35	Miałem przestrzeń do nauki poprzez praktykę niektórych czynności z opisu mojej pracy z pomocą lidera mojego zespołu na początku kadencji.	0,164	p<0,05	0,146	p<0,05

Wartości współczynnika V Craméra dla elementów zawartych w Tabeli 63 zostały przedstawiona w formie graficznej na rysunku 19.



Rys. 19. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów rekrutacji i wdrożenia przyjętych do modelu w odniesieniu do retencji, z płcią respondentów jako dodatkową zmienną kontrolną. Źródło: Opracowanie własne.

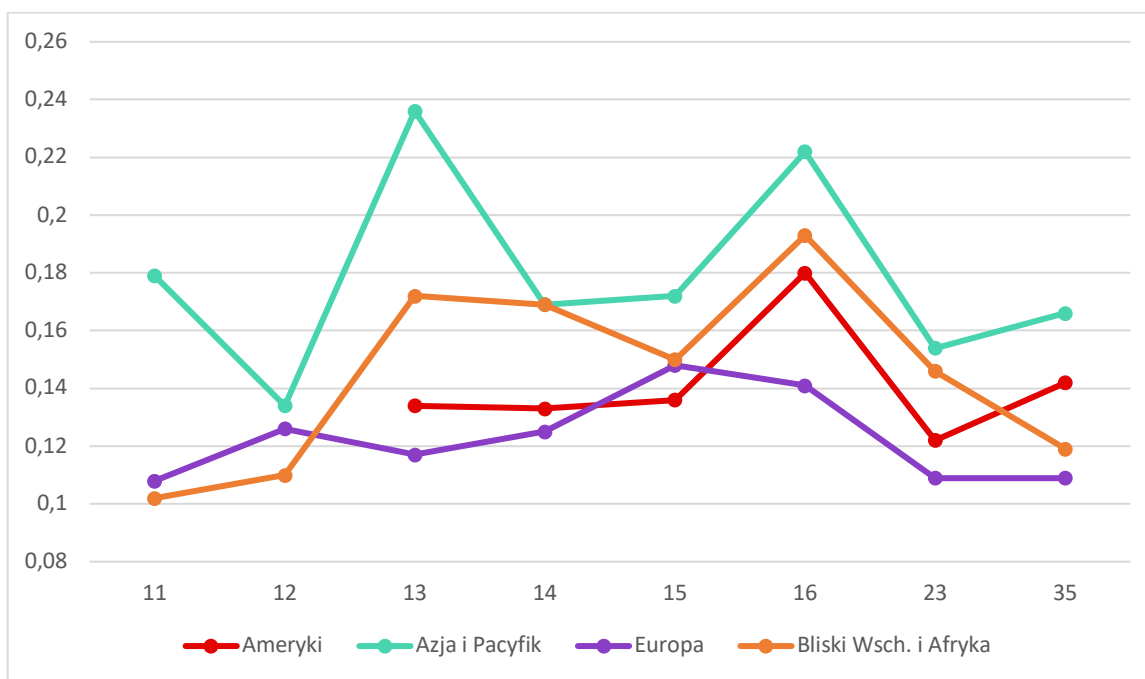
Test chi-kwadrat elementów rekrutacji i wdrożenia w zestawieniu z retencją, z dodatkową zmienną kontrolną w postaci płci respondentów, uzyskał wartości istotne statystycznie. Na podstawie danych zamieszczonych w Tabeli 63 można stwierdzić, że dla niektórych zmiennych różnica między respondentami obu płci praktycznie nie istnieje. Jest tak w przypadku pytań oznaczonych numerami 12 oraz 14. Dla mężczyzn większą rolę niż kobiet w kształtowaniu decyzji o aplikacji na wyższe pozycje będzie odgrywało otrzymanie dokładnych informacji o organizacji oraz poczucie produktywności podczas pierwszych dni pracy.

Tabela 64. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów zarządzania zespołem przyjętych do modelu w odniesieniu do skuteczności, z przynależnością do regionów jako dodatkową zmienną kontrolną. Źródło: opracowanie własne.

Treść pytania oraz przypisany numer według Tabeli 4		Ameryki	Azja i Pacyfik	Europa	Bliski Wsch. i Afryka
11	Podczas rekrutacji przekazano mi dokładne informacje o AIESEC.	-*	0,179	0,108	0,102
12	Proces rekrutacji i selekcji został przeprowadzony profesjonalnie.	-*	0,134	0,126	0,110
13	Moje doświadczenie w AIESEC spełniło moje oczekiwania.	0,134	0,236	0,117	0,172
14	Mój program wdrożenia był kompletny i skuteczny.	0,133	0,169	0,125	0,169
15	Czułem się produktywny podczas moich pierwszych 10 dni pracy w AIESEC.	0,136	0,172	0,148	0,150
16	Moje wdrożenie praktyczne do roli było efektywne.	0,180	0,222	0,141	0,193
23	Rozumiem co wydarzyło się przed moją kadencją i co należy poprawić, by zachować trwałość wyników.	0,122	0,154	0,109	0,146
35	Miałem przestrzeń do nauki poprzez praktykę niektórych czynności z opisu mojej pracy z pomocą lidera mojego zespołu na początku kadencji.	0,142	0,166	0,109	0,119

* test chi-kwadrat nie spełnia warunku statystycznej istotności

Wartości współczynnika V Craméra dla elementów zawartych w Tabeli 64 zostały przedstawiona w formie graficznej na rysunku 20.



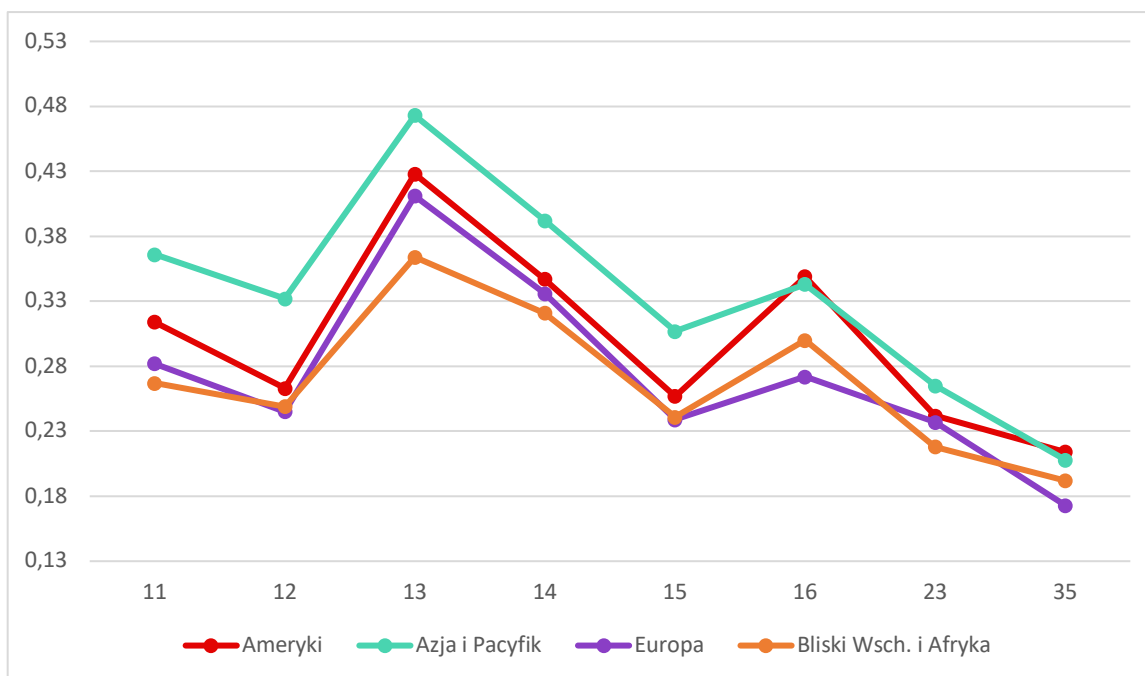
Rys. 20. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów rekrutacji i wdrożenia przyjętych do modelu w odniesieniu do skuteczności, z przynależnością do regionów jako dodatkową zmienną kontrolną. Źródło: Opracowanie własne.

W Tabeli 64 zostały zamieszczone otrzymane wartości współczynnika V Craméra zmiennych i regionów, dla których zarówno test chi-kwadrat, jak i sam współczynnik, spełniły warunek statystycznej istotności. Nie został on spełniony w regionie Ameryk dla pierwszych dwóch elementów, co świadczy o braku statystycznie istotnej zależności między skutecznością a wybranymi elementami. Największe rozbieżności pod względem uzyskanych wartości można zaobserwować między regionami Azji i Pacyfiku oraz Europy. Elementy oznaczone numerami 11, 13, 16 czy 35 odgrywają większą rolę w kształtowaniu skuteczności w Azji, mają natomiast znacznie mniejszą rolę w Europie. Należy jednak mieć na uwadze ogólny poziom skuteczności członków organizacji danego regionu, który może wpływać na uzyskane wyniki.

Tabela 65. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów zarządzania zespołem przyjętych do modelu w odniesieniu do satysfakcji, z przynależnością do regionów jako dodatkową zmienną kontrolną. Źródło: opracowanie własne.

Treść pytania oraz przypisany numer według Tabeli 4		Ameryki	Azja i Pacyfik	Europa	Bliski Wsch. i Afryka
11	Podczas rekrutacji przekazano mi dokładne informacje o AIESEC.	0,314	0,366	0,282	0,267
12	Proces rekrutacji i selekcji został przeprowadzony profesjonalnie.	0,263	0,332	0,245	0,249
13	Moje doświadczenie w AIESEC spełniło moje oczekiwania.	0,428	0,473	0,411	0,364
14	Mój program wdrożenia był kompletny i skuteczny.	0,347	0,392	0,336	0,321
15	Czułem się produktywny podczas moich pierwszych 10 dni pracy w AIESEC.	0,257	0,307	0,239	0,241
16	Moje wdrożenie praktyczne do roli było efektywne.	0,349	0,343	0,272	0,300
23	Rozumiem co wydarzyło się przed moją kadencją i co należy poprawić, by zachować trwałość wyników.	0,242	0,265	0,237	0,218
35	Miałem przestrzeń do nauki poprzez praktykę niektórych czynności z opisu mojej pracy z pomocą lidera mojego zespołu na początku kadencji.	0,214	0,208	0,173	0,192

W przypadku analizy w zestawieniu z satysfakcją, wszystkie otrzymane wyniki spełniały warunek statystycznej istotności, to znaczy wartość p była niższa niż 0,05. Na podstawie Tabeli 65 można zauważyć, że większą rolę w kształtowaniu satysfakcji elementy rekrutacji i wdrożenia odgrywają w regionie Azji i Pacyfiku, co może być także powiązane z ogólnym poziomem satysfakcji członków w tym regionie. W regionie Bliskiego Wschodu i Afryki przekazanie dokładnych informacji o organizacji podczas procesu rekrutacji oraz spełnienie oczekiwań dotyczących doświadczenia wykazało mniejszą zależność od satysfakcji niż w innych regionach. W Europie taka sytuacja dotyczyła efektywności praktycznego wdrożenia do roli.

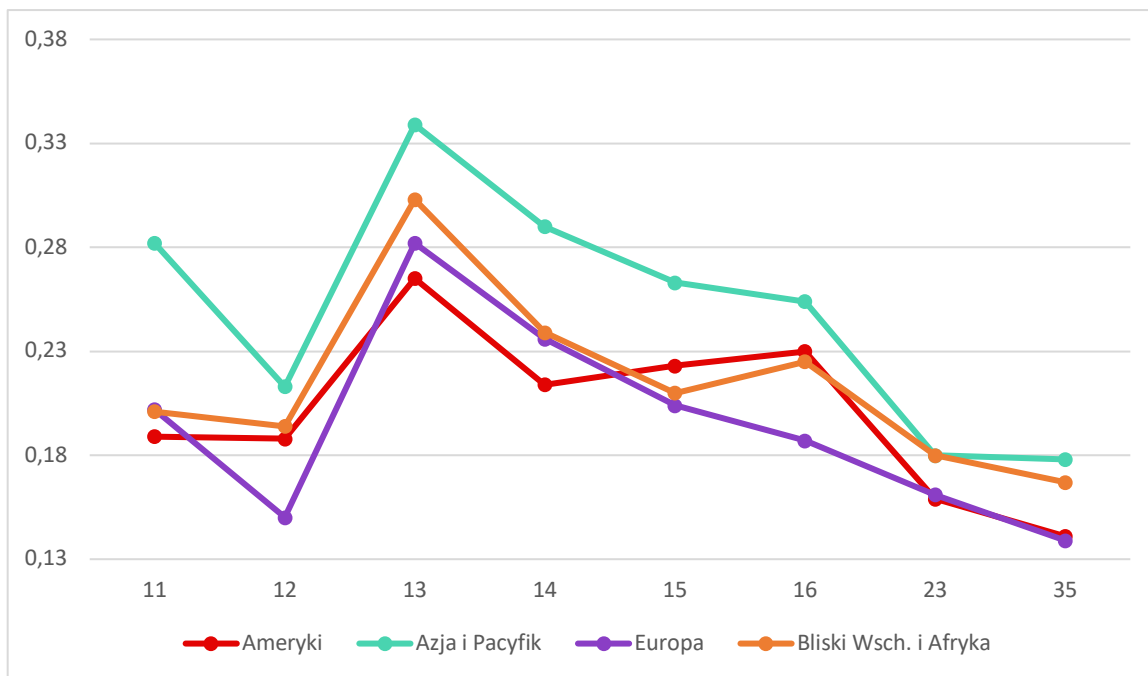


Rys. 21. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów rekrutacji i wdrożenia przyjętych do modelu w odniesieniu do satysfakcji, z przynależnością do regionów jako dodatkową zmienną kontrolną. Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 66. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów zarządzania zespołem przyjętych do modelu w odniesieniu do retencji, z przynależnością do regionów jako dodatkową zmienną kontrolną. Źródło: opracowanie własne.

Treść pytania oraz przypisany numer według Tabeli 4		Ameryki	Azja i Pacyfik	Europa	Bliski Wsch. i Afryka
11	Podczas rekrutacji przekazano mi dokładne informacje o AIESEC.	0,189	0,282	0,202	0,201
12	Proces rekrutacji i selekcji został przeprowadzony profesjonalnie.	0,188	0,213	0,150	0,194
13	Moje doświadczenie w AIESEC spełniło moje oczekiwania.	0,265	0,339	0,282	0,303
14	Mój program wdrożenia był kompletny i skuteczny.	0,214	0,290	0,236	0,239
15	Czułem się produktywny podczas moich pierwszych 10 dni pracy w AIESEC.	0,223	0,263	0,204	0,210
16	Moje wdrożenie praktyczne do roli było efektywne.	0,230	0,254	0,187	0,225
23	Rozumiem co wydarzyło się przed moją kadencją i co należy poprawić, by zachować trwałość wyników.	0,159	0,180	0,161	0,180
35	Miałem przestrzeń do nauki poprzez praktykę niektórych czynności z opisu mojej pracy z pomocą lidera mojego zespołu na początku kadencji.	0,141	0,178	0,139	0,167

Wartości współczynnika V Craméra dla elementów zawartych w Tabeli 66 zostały przedstawiona w formie graficznej na rysunku 22.



Rys. 22. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów rekrutacji i wdrożenia przyjętych do modelu w odniesieniu do retencji, z przynależnością do regionów jako dodatkową zmienną kontrolną. Źródło: Opracowanie własne.

Wszystkie otrzymane wartości chi-kwadrat były statystycznie istotne, potwierdzając występowanie zależności między elementami rekrutacji i wdrożenia a retencją dla wszystkich czterech regionów. Tabela 66 pokazuje różnice w wartościach współczynnika V Craméra dla poszczególnych regionów. Na jej podstawie można stwierdzić, że Azja i Pacyfik charakteryzuje się w tym zestawieniu wartościami wyższymi od pozostałych regionów, świadcząc o większej roli tych elementów w kształtowaniu retencji. Respondenci z Ameryk charakteryzują się mniejszą rolą kompletności programu wdrożenia, zaś dla respondentów z Bliskiego Wschodu i Afryki mniejszą zależność wykazał profesjonalizm procesu rekrutacji oraz efektywność praktycznego wdrożenia do roli.

Przedstawione w powyższej części wyniki analizy elementów rekrutacji i wdrożenia oraz mierników efektywności zarządzania zasobami ludzkimi z obecnością dodatkowych zmiennych kontrolnych w postaci wieku, płci i regionu pokazały różnice pomiędzy grupami respondentów. Opierając się na nich można stwierdzić, że istnieją podstawy do przyjęcia hipotezy **H3b**: *istnieje zależność pomiędzy efektywnością rekrutacji i wdrożenia do organizacji a czynnikami demograficznymi*. Podobnie jak w przypadku elementów zarządzania zespołem, przeprowadzona analiza nie jest wystarczająca, by jednoznacznie stwierdzić poziom tej zależności. Konieczna

byłaby dogłębna analiza każdej z wydzielonych poprzez dodanie czynników demograficznych grup respondentów, zrozumienie jej charakterystyki, a następnie porównanie roli elementów rekrutacji i wdrożenia dla każdej z nich. Być może konieczne byłoby także przeprowadzenie dodatkowych badań skupiających się wyłącznie na zagadnieniu roli czynników demograficznych w funkcjonowaniu istniejącego już modelu. W przypadku badań na potrzeby poniższej rozprawy doktorskiej, niezbędne było stwierdzenie czy czynniki demograficzne odgrywają rolę w efektywności elementów rekrutacji i wdrożenia. Ponieważ rola taka została zaobserwowana, tworzony model zarządzania zespołem, zawierający także elementy rekrutacji i wdrożenia, będzie musiał uwzględniać różnice wynikające z charakterystyki danego zespołu. Wpłynie to na rekomendacje dotyczące wdrożenia modelu, a także jego personalizacji lub poziomu standaryzacji globalnie.

6.3.3 Wyniki badań jakościowych

6.3.3.1. Charakterystyka próby badawczej

Aby zapewnić dostatecznie wyczerpujące badanie procesu zarządzania zespołem w globalnej organizacji trzeciego sektora przyjętej do badań, oprócz badań ilościowych zdecydowano się przeprowadzić także badania jakościowe. Ze względu na dystans geograficzny oraz ograniczoną dostępność respondentów, odpowiedzi do badań jakościowych zostały zebrane również poprzez wykorzystanie formularza internetowego, tym razem zawierającego pytania otwarte. W celu zapewnienia różnorodności perspektyw, dobór próby badawczej do badań jakościowych był celowy.

Tabela 67. Wiek respondentów badań jakościowych. Źródło: opracowanie własne.

Wiek	Liczba odpowiedzi	Procent
18	2	15,4
19	2	15,4
20	1	7,7
21	2	15,4
22	2	15,4
23	1	7,7
25	2	15,4
27	1	7,7
Ogółem	13	100,0

Do próby badawczej dobrano respondentów zróżnicowanych pod względem wieku, płci, przynależności do regionu, roli, tygodniowego czasu pracy, stażu w organizacji, a także satysfakcji z doświadczenia w AIESEC. Na podstawie Tabeli 67 można zaobserwować, że respondenci byli w wieku od 18 do 27 lat, a żadna z grup wiekowych nie wyniosła więcej niż dwie osoby.

Tabela 68. Płeć respondentów badań jakościowych. Źródło: opracowanie własne.

Płeć	Liczba odpowiedzi	Procent
Kobieta	8	61,5
Mężczyzna	5	38,5
Ogółem	13	100,0

Zgodnie z danymi przedstawionymi w Tabeli 68, nieco ponad 60% respondentów to kobiety, podczas gdy niecałe 40% stanowili mężczyźni. W przypadku badań jakościowych, nie uzyskano innych odpowiedzi w pytaniu o płeć, mimo iż były one dostępne.

Tabela 69. Przydział do regionów respondentów badań jakościowych. Źródło: opracowanie własne.

Region	Liczba odpowiedzi	Procent
Ameryki	5	38,5
Azja i Pacyfik	2	15,4
Europa	4	30,8
Bliski Wschód i Afryka	2	15,4
Ogółem	13	100,0

Respondenci pochodzili ze wszystkich czterech regionów funkcjonujących w podziale organizacji AIESEC. Największa liczba, wynosząca pięć osób, charakteryzowała respondentów z regionu Ameryk. Czterech respondentów pochodziło z Europy, a po dwóch z Azji i Pacyfiku oraz Bliskiego Wschodu i Afryki. Pomimo braku równego podziału procentowego pomiędzy respondentami wszystkich regionów, można stwierdzić, iż charakteryzowała ich dostateczna różnorodność.

Tabela 70. Rola w AIESEC respondentów badań jakościowych. Źródło: opracowanie własne.

Obecna rola w AIESEC	Liczba odpowiedzi	Procent
Członek zespołu lokalnego	7	53,8
Lider zespołu lokalnego	2	15,4
Członek zarządu lokalnego	2	15,4
Przewodniczący zarządu lokalnego	1	7,7
Przewodniczący oddziału narodowego	1	7,7
Ogółem	13	100,0

Ze względu na dużą liczbę ról występujących w organizacji, nie było możliwe uzyskanie tej samej liczby odpowiedzi od respondentów wszystkich ról funkcjonujących w AIESEC. Najwięcej odpowiedzi uzyskano od członków zespołów na poziomie lokalnym, a grupa ta wynosiła siedem osób. Po dwie odpowiedzi otrzymano od liderów zespołów na poziomie lokalnym oraz członków zarządu lokalnego. Jeden respondent wykonywał rolę przewodniczącego oddziału lokalnego, a jeden przewodniczącego oddziału narodowego. Pomimo faktu, iż największą grupę stanowią członkowie zespołów lokalnych, są oni głównymi odbiorcami elementów zarządzania zespołem, mają oni zatem najbardziej świeżą perspektywę na ich efektywność. Z drugiej strony, istotne jest także poznanie perspektywy osób, które bardzo dobrze znają funkcjonowanie organizacji, a także same dostarczają elementy procesu zarządzania zespołem w stosunku do innych członków. Takie zestawienie ról pozwala na uzyskanie dostatecznej różnorodności perspektyw oraz zebranie wartościowych uwag dotyczących funkcjonowania organizacji.

Respondenci badań jakościowych są również różnorodni pod względem liczby godzin spędzanych tygodniowo na pracy dla AIESEC. Znajdują się wśród nich cztery osoby, które spędzają poniżej 5 godzin tygodniowo, a także kolejne dwie spędzające pomiędzy 5 a 10 godzin. Cztery osoby poświęcają pracy na rzecz AIESEC od 10 do 20 godzin tygodniowo, dwie od 20 do 30, a jedna powyżej 40 godzin tygodniowo.

Żaden z respondentów nie był członkiem organizacji przez mniej niż miesiąc w momencie wypełniania ankiety. Przynajmniej kilkumiesięczna działalność w AIESEC była konieczna ze względu na zrozumienie funkcjonowania organizacji, a także poznanie procesu zarządzania zespołem. Trzech respondentów działało w organizacji poniżej 6 miesięcy, a kolejnych pięciu poniżej roku. Pozostałe osoby posiadały dłuższy staż w organizacji, dla jednego z respondentów wynoszący nawet powyżej pięciu lat.

Spośród trzynastu respondentów biorących udział w badaniach jakościowych, po trzy osoby studiowały lub były absolwentami kierunku zarządzania lub prawa. Pozostali respondenci studiowali kierunki takie jak medycyna, ekonomia, politologia, socjologia, stosunki międzynarodowe lub kierunki inżynierskie.

Na podstawie przytoczonej charakterystyki próby badawczej można stwierdzić, że jest ona wystarczająco różnorodna, aby dostarczyć wartościowych informacji dotyczących czynników wpływających na satysfakcję, oczekiwań wobec lidera zespołu oraz czynników decydujących o pozostaniu lub odejściu z organizacji. Wymienione aspekty zostały poruszone w formularzu badawczym, a uzyskane odpowiedzi przeanalizowane i przytoczone w kolejnych częściach zawierających analizę i interpretację wyników badań. Otrzymane rezultaty, wraz z omówionymi wcześniej wynikami badań ilościowych, posłużyły następnie jako podstawa do stworzenia koncepcji modelu zarządzania zespołem globalnej organizacji trzeciego sektora.

6.3.3.2. Elementy wpływające na satysfakcję

Pierwszym aspektem, który został poruszony w badaniach jakościowych były czynniki pozytywnie wpływające na satysfakcję respondentów. Oprócz pytania „*w jakim stopniu polecilibyś członkostwo w AIESEC jako doświadczenie leaderskie?*” zadano powiązane pytanie otwarte o treści „*co mogłoby sprawić, że Twoje doświadczenie członkowskie byłoby lepsze?*”. Pytanie to miało na celu zidentyfikować czynniki, które według respondentów pozytywnie oddziałują na satysfakcję. Dzięki formie pytania oraz wykorzystaniu odpowiedzi otwartych, respondenci mieli pełną dowolność w sposobie sformułowania wypowiedzi oraz w rodzaju czynników, które przytoczyli.

Otrzymane odpowiedzi zostały przeanalizowane, a następnie wyróżniono główne czynniki pozytywnie wpływające na doświadczenie, które zostały wymienione przez respondentów. Zdecydowanie najczęściej pojawiającym się czynnikiem, który został przytoczony aż przez sześciu respondentów, był dostęp do szkoleń. Każdy z respondentów zwrócił jednak uwagę na inny aspekt organizacji lub treści szkoleń. Jeden z nich wspomniał o konieczności posiadania „*lepszyc i bardziej zdefiniowanych zasobów szkoleniowych*”, podczas gdy dwie osoby wspomniały o tym, że chciałyby zdobyć „*więcej wiedzy na temat wszystkich działów wewnątrz AIESEC*”. Kontekst szkoleń pojawił się również w odniesieniu do edukacji dotyczącej wykonywania codziennych obowiązków w organizacji lub rozwiązywania problemów. Jeden z respondentów zauważył również, że warsztaty szkoleniowe mogłyby być „*dostarczane przez osoby z zewnątrz*”, dzięki

czemu członkowie mogliby skorzystać z wiedzy i doświadczenia ekspertów w danej dziedzinie. Respondenci zauważyli również rolę partnerstw z istniejącymi organizacjami nastawionymi na rozwój umiejętności, na przykład platformami oferującymi kursy online. Jeden z respondentów zwrócił również uwagę na to, że poprzez szkolenia chciałby osiągnąć *„dobre zrozumienie standardów zarządzania zespołem w praktyce”*. Ponieważ organizacja wspiera realizację ścieżki rozwoju poprzez wykonywanie coraz bardziej odpowiedzialnych pozycji, opartych głównie na zarządzaniu zespołem, konieczne jest rozwinięcie niezbędnych umiejętności przywódczych już u nowo zrekrutowanych członków. Tego typu edukacja powinna zatem zaczynać się wraz z przyjęciem do organizacji, na co trafnie zwraca uwagę jeden z respondentów.

Kolejnym elementem, który pojawił się w wypowiedziach dwóch respondentów, jest odpowiednia komunikacja. Dla jednego z nich istotnym elementem pozytywnie wpływającym na jakość doświadczenia byłaby *„lepsza komunikacja na wyższych poziomach organizacji AIESEC”*. Może być to związane ze strukturą hierarchiczną organizacji, która sprawia, że osoby pracujące na niższych szczeblach struktury nie mają dostępu do tych samych informacji, co te pracujące na wyższych. Mogą one również nie wiedzieć jakie obowiązki wykonują ich przełożeni, co tym bardziej negatywnie wpływa na ich postrzeganie oraz satysfakcję członków. Inne oblicze komunikacji zostało przytoczone przez kolejnego z respondentów, który wspomniał, że istotna jest *„przejrzystość w finansach i zarządzaniu”*. Może to świadczyć o fakcie, że osoby odpowiedzialne za wymienione funkcje lub posiadające moc decyzyjną w procesach zarządzania zasobami ludzkimi lub finansami niedostatecznie informują innych członków o powodach podejmowanych decyzji oraz obecnym stanie wspomnianych funkcji.

Dwóch respondentów w swoich odpowiedziach wspomniało o organizacji pracy jako elemencie, który mógłby poprawić ich obecne doświadczenie członkowskie. W przypadku obu respondentów organizacja pracy dotyczy ich samych i *„zależy od własnych umiejętności zarządzania czasem”*, a jej brak objawia się poczuciem *„zagubienia w swoich obowiązkach”*. Respondenci wspominają, że aby osiągnąć lepsze umiejętności organizacji pracy, potrzebują *„więcej jasności jak zorganizować swoją pracę oraz środowisko, w którym pracują”*. Aspekt ten jest ściśle powiązany z opisanymi wcześniej szkoleniami, gdyż edukacja dotycząca zarządzania sobą w czasie oraz poprawnej organizacji pracy mogłaby pomóc rozwinąć wspomniane kompetencje i tym samym pozytywnie wpłynąć na satysfakcję członków.

Czynnikiem posiadającym pozytywny wpływ na doświadczenie, który został przytoczony przez dwóch respondentów, jest profesjonalizm. Komentarz ten w obu przypadkach odnosi się do osób pracujących na wyższych pozycjach w strukturze organizacyjnej i oprócz postaw dotyczy także *„faktycznego wykonywania swojej pracy”* przez osoby piastujące te stanowiska.

Niektórzy respondenci zwrócili uwagę również na szereg dodatkowych czynników, które nie powtarzały się w odpowiedziach innych osób, lecz mogą mieć znaczenie w procesie kształtowania satysfakcji członków organizacji. Jednym z wymienionych czynników było wykonywanie pracy, która ma realne znaczenie dla funkcjonowania organizacji. Wiąże się to z wykonywaniem zadań związanych z misją organizacji, a także dokładnym wytłumaczeniu celu każdej z dostarczanych aktywności przez lidera zespołu. Jeden z respondentów wspomniał również o optymalizacji pracy poprzez *„mniejszą liczbę narzędzi”* niezbędnych do uzupełnienia w ramach wykonywanych zadań. Jeden z respondentów wspomniał o stresie płynącym z liczby spotkań, mówiąc, że czynnikiem pozytywnie wpływającym na satysfakcję mogłby być *„mniej napięty harmonogram, jeśli chodzi o spotkania AIESEC”*.

Organizacja AIESEC opiera się na pracy zarówno pełnoetatowych pracowników, jak i wolontariuszy. Ze względu na pozarządowy status, nie jest jednak zawsze łatwo zdobyć wystarczające środki, aby utrzymać wszystkich pracowników. Zdarza się więc, iż część osób pracujących na poziomie narodowym, gdzie zakres obowiązków jest obszerny, pracuje w ramach umów typowych dla organizacji non-profit, co zwalnia je z konieczności zapewnienia pracownikom minimalnej płacy. Jeden z respondentów stwierdza, że czynnikiem, który mogłby pozytywnie wpłynąć na doświadczenie członkowskie byłoby *„wyższe wynagrodzenie, aby móc być pełnoetatowym pracownikiem”*. Osoba ta dodaje, że negatywnie wpływa to na satysfakcję, ponieważ obecnie *„obciążenie pracą w AIESEC oraz pracą zewnętrzną są naprawdę trudne do pogodzenia”*.

Podsumowując odpowiedzi na pytanie dotyczące czynników pozytywnie wpływających na satysfakcję respondentów, można zauważyć, iż niektóre z nich pokrywają się z analizowanymi wcześniej elementami procesu zarządzania zespołem stosowanego w organizacji AIESEC. Kilku respondentów zwróciło uwagę na rolę szkoleń i rozwoju w kształtowaniu ich satysfakcji, co odpowiada elementom dotyczącym tego zagadnienia. W odpowiedziach pojawił się także element komunikacji, który poruszony jest w elementach dotyczących przepływu informacji lub dostarczania spotkań zespołowych, gdzie członkowie mogą poznać obecny stan zespołu oraz

celów, do których dąży. Istotna jest również obecność comiesięcznych podsumowań, które mogą zawierać raport ze strony lidera lub zarządu oddziału lokalnego na temat wykorzystania zasobów.

Część wspomnianych przez respondentów czynników związana jest z bardziej zaawansowanymi aspektami funkcjonowania organizacji. Występowanie dużej liczby narzędzi związane jest z kompleksowym systemem raportowania obecnym na każdym poziomie struktury organizacyjnej z osobna. Ujednoczenie tego systemu byłoby niezwykle ciężkie ze względu na obecność organizacji w ponad stu krajach i terytoriach. Mogłoby to być możliwe przy wykorzystaniu zaawansowanego lub spersonalizowanego systemu raportowania, który wymagałby dużych inwestycji. Również kwestia wynagrodzenia osób pracujących na rzecz organizacji w wielu przypadkach zależy od sytuacji politycznej i gospodarczej danego kraju, a także zarządzania strategicznego oddziałem przez zmieniający się co roku zarząd. Prawo i ustawy charakterystyczne dla danego kraju, koszty utrzymania, status pozarządowy organizacji czy inne, dodatkowe aspekty mogą odgrywać rolę w ostatecznej wysokości wynagrodzenia oferowanej pracownikom AIESEC w danym kraju. Ponieważ obszarem badań poniższej rozprawy jest wyłącznie model zarządzania zespołem organizacji trzeciego sektora, aspekty, które odnoszą się do kompleksowego funkcjonowania organizacji, zostaną pominięte.

6.3.3.3. Oczekiwania wobec lidera

Kolejnym aspektem poruszonym w badaniach jakościowych były oczekiwania respondentów wobec ich bezpośredniego menedżera. W formularzu znalazło się pytanie „*czego oczekujesz od osoby, która jest Twoim bezpośrednim przełożonym?*” mające na celu dostarczyć informacji na temat potencjalnych czynników, które nie zostały zawarte w modelu zarządzania zespołem, a mogą wynikać z procesu zarządzania zespołem wdrażanego przed lidera. Uzyskano 13 odpowiedzi na pytanie, a główne aspekty, które się w nich znalazły, zostały podsumowane w poniższej części.

Najczęściej występującym elementem, który został przytoczony aż przez siedmiu respondentów, była komunikacja. Niektórzy z nich rozumieli ją jako „*dostarczanie właściwych informacji*”, inni wspominali o „*efektywnej komunikacji wizji*”. Pozostali wymieniali jasną, bezpośrednią komunikację jako główne oczekiwanie wobec lidera. Kolejnych trzech respondentów wspomniało o czynniku związanym z wyznaczeniem kierunku zespołu oraz kompetencjach

zarządzania strategicznego. Jedna osoba wspomniała również, że lider powinien być „*strategiczną osobą*”.

Trzech respondentów wymieniło czynnik wsparcia jako główne oczekiwania stawiane przez nich wobec bezpośredniego przełożonego. Jeden z nich rozumiał wspierającą rolę lidera jako „*kogoś, kto dba o doświadczenie członków*”. Rola wsparcia była też powiązana z kolejnym przytoczonym przez respondentów oczekiwaniem ze strony lidera, którym jest motywowanie. Dwie osoby wymieniły czynności zorientowane na motywowanie członków zespołu jako część odpowiedzialności menedżera.

Wśród odpowiedzi znalazły się także inne czynniki przytoczone przez respondentów. Jedna osoba wspomniała o roli zaufania ze strony lidera do członków zespołu, że dostarczą oni swoje zadania. Innym czynnikiem wymienionym w odpowiedziach była „*umiejętność słuchania*”, „*odpowiedzialność*” lub „*pracowitość*”. Jedna osoba wspomniała o roli docenienia i odpowiedniego feedbacku ze strony lidera, a także procesu wyznaczania celów. Respondent ten uważał, że lider powinien wdrożyć proces wyznaczania celów indywidualnych w taki sposób, „*aby wyznaczał cele dla Ciebie i z Tobą*”. Dodatkowymi czynnikami wymienionymi w odpowiedziach respondentów były także „*umiejętność skutecznego nauczania*” oraz posiadanie „*podstawowych umiejętności zarządzania*”.

Wspomniana w odpowiedziach respondentów komunikacja nie została wyszczególniona jako odrębny element zarządzania zespołem, lecz objawia się raczej w postaci regularnych spotkań zespołowych lub podsumowań miesiąca, podczas których członkowie zespołu mogą zdobyć informacje o jego funkcjonowaniu oraz dotychczasowym postępie w osiągnięciu celów. Nadawanie kierunku zespołowi będzie odbywało się poprzez ustalanie celów i strategii zespołowych, a następnie związanych z nimi celów indywidualnych. Wsparcie i motywowanie mogą odbywać się w trakcie spotkań zespołowych, ale także podczas ustalania planu rozwoju osobistego lub poprzez regularne docenienie. Uzyskane od respondentów uwagi dotyczą zatem raczej szczegółów wdrożenia poszczególnych elementów niż zawartości samego modelu zarządzania zespołem.

6.3.3.4. Elementy wpływające na retencję

Ostatnim zagadnieniem poruszonym w badaniach jakościowych były czynniki wpływające na retencję, zarówno pozytywnie, jak i negatywnie. Respondenci otrzymywali najpierw zestaw

czynników, które mogą mieć wpływ na decyzję o aplikacji na wyższe pozycje w organizacji, które mogli ocenić w skali od 1 do 5 w zależności od roli, jaką odgrywają w ich procesie podejmowania decyzji. Następnie zostali oni spytani o to „*jakie są powody, dla których zaaplikowałbyś na wyższą pozycję?*” oraz „*jakie są powody, dla których nie zaaplikowałbyś na wyższą pozycję?*”, gdzie respondenci mogli udzielić odpowiedzi otwartych, wskazując te aspekty, które odgrywają rolę w ich przypadku.

W pierwszym pytaniu, w którym respondenci niejako oceniali poziom wpływu, jaki dany czynnik odgrywa w przypadku podejmowania decyzji o aplikacji na wyższą pozycję, wyróżniono siedem czynników: możliwość nauki, możliwość kontrybucji, doskonalenie umiejętności, wynagrodzenie, przyjaciele aplikujący na wyższe pozycje, potencjalny bezpośredni przełożony oraz wymagane zaangażowanie czasowe. Trzy czynniki otrzymały zdecydowanie więcej odpowiedzi na poziomie 4 lub 5, co oznacza większą rolę odgrywaną przez nie w procesie decyzyjnym. Czynniki tymi były możliwość nauki oraz kontrybucji, a także wymagane zaangażowanie czasowe. Dwoma czynnikami, które otrzymały zdecydowanie najniższe oceny, były wynagrodzenie oraz przyjaciele aplikujący na wyższe pozycje. Uzyskane odpowiedzi dowodzą, że dla respondentów ważniejszy jest rozwój osobisty oraz możliwość nauki, niż towarzystwo osób, które znają. Ze względu na pozarządowy charakter organizacji, respondenci nie podejmują decyzji o aplikacji na podstawie oferowanego wynagrodzenia, gdyż duża część pozycji nie jest płatna. Ponieważ często, szczególnie na poziomie lokalnym, działalność w organizacji jest aktywnością dodatkową obok pracy lub studiów, wymagane zaangażowanie czasowe odgrywa istotną rolę w podejmowaniu decyzji o aplikacji na wyższą pozycję.

Wśród odpowiedzi na pytanie o czynniki odgrywające pozytywną rolę w decyzji o aplikacji na wyższą pozycję wyróżniono trzy główne aspekty przytaczane przez respondentów. Pierwszy, a zarazem najbardziej popularnym czynnikiem, który został wspomniany aż przez dziewięciu respondentów, był rozwój. Niektórzy respondenci postrzegali aplikację na wyższą pozycję jako okazję, by „*zdożyć praktyczne doświadczenie*” lub „*zdożyć więcej umiejętności*”. Dla innych jest to możliwość „*rozwijania umiejętności twardych i miękkich*” lub, bardziej ogólnie, okazja by „*rozwijać się jako osoba, jako lider*”. Jedna z osób zwróciła uwagę na aspekt rozwoju płynący z faktu zarządzania innymi osobami, mówiąc „*chciałbym doświadczyć zarządzania zespołem*”. Wśród odpowiedzi pojawiły się także długoterminowe cele oraz plan rozwoju osobistego, który może dyktować potencjalną ścieżkę rozwoju w organizacji. Pomimo iż perspektywa na naukę i

rozwój różni się między odpowiedziami, respondenci zauważają sposób, w jaki aplikacja na wyższą pozycję w organizacji AIESEC może pomóc im nabyć kompetencje przydatne w przyszłości.

Kolejna grupa respondentów motywowana jest do aplikacji poprzez chęć poprawy istniejących obecnie procedur, procesów lub zwyczajów. Jedna osoba wspomniała o aplikacji, by mieć możliwość *„zaprojektować czyjeś doświadczenie w AIESEC”*. Inna przytoczyła *„możliwość przyczynienia się do rozwiązania widocznych problemów”* poprzez większe uprawnienia decyzyjne. Pozostali respondenci wspominali o wyniesieniu organizacji na wyższy poziom działalności lub pozostawieniu po sobie spuścizny w postaci ulepszeń.

Czterech respondentów wspomniało o misji organizacji jako aspekcie, który odgrywa rolę w decyzji o aplikacji na wyższe pozycje. Podczas gdy jedni mówili o ogólnym *„wpływie na społeczeństwo”* lub możliwości *„wprowadzenia pozytywnej zmiany na świecie”*, inni skupiali się na bliższym otoczeniu opowiadając o *„służbie swojemu krajowi, który naprawdę potrzebuje pomocy”*.

Na podstawie przytoczonych wyżej odpowiedzi można stwierdzić, że aspekt rozwoju powinien zostać zawarty w modelu zarządzania zespołem, a także w procesach zarządzania zasobami ludzkimi organizacji AIESEC. Odgrywa on znaczącą rolę w decyzji o aplikacji na wyższą pozycję podejmowanej przez członków organizacji. W procesach zarządczych powinny też znaleźć się elementy odpowiadające misji organizacji, które często mogą być motywacją członków do pozostania w organizacji. Wymienione elementy zostały przyjęte do modelu zarządzania zespołem już na podstawie badań ilościowych, jednak badania jakościowe potwierdziły ich istotność.

Poprzez ostatnie zadane pytanie podjęto próbę poznania i zrozumienia czynników, które negatywnie wpływają na decyzję o aplikacji na wyższą pozycję. Najczęściej pojawiającym się elementem, przytoczonym przez pięciu respondentów, była konieczność dodatkowego nakładu czasu. Nie powinno to dziwić po analizie pytania, w którym respondenci ocenili wymagania czasowe jako jedne z najbardziej istotnych podczas podejmowania decyzji o aplikacji. Dwóch respondentów wymieniło kwestie finansowe jako czynnik zniechęcający do aplikacji. Może to być związane z koniecznością uczestnictwa w kosztownych konferencjach lub kosztami dojazdu na spotkania zespołowe. Kolejne dwie osoby wspomniały o uczelni jako czynniku odgrywającym rolę, w jednym przypadku ze względu na ukończenie studiów, w drugim brak możliwości

osiągnięcia wystarczająco wysokich ocen. Respondenci oprócz uczelni wspominali także o pełnoetatowej pracy. Jedna osoba powiedziała, że jej „*kariera może zająć zbyt dużo czasu*”, inna natomiast, że „*ma szczęście dostać pracę na pełen etat*”. Trzech respondentów wspomniało także o stresie i zmęczeniu jako czynnikach negatywnie wpływających na decyzję o aplikacji. Z jednej strony jest to „*uczucie zmęczenia organizacją i jej ludźmi*”, z drugiej „*stres*” i „*złe samopoczucie*”.

Respondenci wspominali także dodatkowe czynniki, takie jak sprawy osobiste, które nie pozwalają im podjąć decyzji o aplikacji, brak dostatecznych umiejętności by podjąć rolę lidera zespołu, odmienne cele personalne lub całokształt funkcjonowania organizacji, który według jednego z respondentów „*jest niezwykle nie zrównoważony*” i „*wymaga modernizacji*”.

Oprócz ostatniego wspomnianego czynnika, biorącego pod uwagę gruntowne przekształcenie procesów funkcjonujących w organizacji AIESEC, pozostałe aspekty negatywnie wpływające na decyzję o aplikacji na wyższą pozycję są raczej indywidualne i niezwiązane z systemem zarządzania. Nie będą one zatem miały wpływu na elementy modelu zarządzania zespołem.

6.3.3.5. Wnioski z badań jakościowych

Analiza wyników badań jakościowych pozwoliła pogłębić zrozumienie potrzeb oraz motywacji członków organizacji, które powinny zostać uwzględnione w modelu zarządzania zespołem. W założeniu powinien on bowiem funkcjonować jako narzędzie kształtujące mierniki efektywności zarządzania zasobami ludzkimi. Ponieważ pewne czynniki zostały ujęte w formularzu badań ilościowych na podstawie istniejącego modelu zarządzania zespołem wdrażanego w organizacji, konieczne jest zapewnienie pogłębienia badań, które uzupełni ewentualne luki. Rolę uzupełniającą pełniły przeprowadzone badania jakościowe, a uzyskane w ich wyniku wnioski zostały podsumowane w poniższej części.

Pierwszym elementem, którego istotną rolę potwierdziły badania jakościowe, jest element nauki i rozwoju. Respondenci wspominali o nim zarówno w kontekście satysfakcji, jak i powodów do aplikacji na wyższe pozycje. Ponieważ elementy związane z rozwojem zostały wcześniej włączone do modelu na podstawie badań ilościowych, nie wpływa to na jego zawartość, lecz potwierdza rolę wybranych elementów. Czynniki powiązane ze szkoleniami były umiejętności organizacji pracy oraz zarządzania czasem wspomniane przez respondentów. Mogą

one być kształtowane nie tylko przez system szkoleniowy, ale także wspomagane przez rutyny zespołu ustalane i dostarczane przez lidera, które usystematyzują pracę jego członków.

Kolejnym elementem wpływającym na satysfakcję, a także będącym jednym z głównych oczekiwań wobec lidera zespołu, jest płynna komunikacja z jego strony. Ponieważ komunikacja odbywa się głównie poprzez punkty styczności takie jak spotkania zespołowe lub indywidualne, będą one odgrywały istotną rolę w jej zapewnieniu. Również proces ustalania celów indywidualnych i zespołowych oraz regularne podsumowanie pracy i obecnego stanu zespołu wobec wszystkich jego członków będą kluczowymi czynnikami. Elementy te zostały zawarte w modelu na podstawie badań ilościowych, nie ma zatem potrzeby dodania kolejnych.

Jednym z aspektów przytoczonych przez respondentów badań jakościowych jako powód do aplikacji na wyższe pozycje, było powiązanie z misją organizacji. Osoby odpowiadające na pytania wspomniały także o profesjonalizmie ze strony innych członków organizacji oraz zachowaniach i postawach zgodnych z jej wartościami. Wszystkie te czynniki składają się na element uwzględnienia misji i wartości organizacji w zarządzaniu zespołem. Rolą menedżera jest zatem kształtowanie wiary i powiązania z misją wśród członków zespołu, a także zapewnienie postaw zgodnych z wartościami wewnątrz zespołu. Nie można również zapominać o fakcie, iż sam lider powinien być wzorem do naśladowania pod względem działań zgodnych z misją i wartościami organizacji.

Respondenci wspominali również o roli lidera jako osoby nadającej strategiczny kierunek całemu zespołowi. Objawia się on zwykle poprzez operacjonalizację misji i strategii organizacji i przełożenie ich na zadania należące do zakresu obowiązków danego zespołu. Lider powinien zatem zadbać o stworzenie bardziej szczegółowych strategii działania oraz dokładnego planu aktywności wraz z kalendarzem pracy oraz podziałem obowiązków między członkami. W zakres tego elementu wchodzić będzie też proces ustalania celów indywidualnych, które powinny wywodzić się z celów zespołowych.

Ostatnim istotnym elementem pojawiającym się w odpowiedziach respondentów badań jakościowych było wsparcie i motywowanie członków zespołu. W zakres tego elementu wchodzić może stworzenie planu rozwoju osobistego, a także regularne docenienie wysiłków członków zespołu. Zadaniem lidera będzie także zadbanie o przestrzeń do przekazania sobie wzajemnych uwag dotyczących pracy i możliwości poprawy przez wszystkich członków. Powinien on również zwrócić uwagę na samopoczucie podległych mu osób, aby stres związany z pracą w organizacji

nie wpłynął negatywnie na ich doświadczenie. Zgodnie z uwagami respondentów, kłopoty z zarządzaniem energią i stresem są jednym z czynników negatywnie wpływających zarówno na satysfakcję, jak i retencję.

Podsumowując przytoczone wnioski z badań jakościowych, na podstawie odpowiedzi respondentów nie zaobserwowano konieczności dokonania zmian w dotychczasowej zawartości modelu. Elementy włączone do niego na podstawie badań ilościowych nie tylko okazały się wystarczające by pokryć czynniki wymieniane przez respondentów, lecz również w opinii osób będących częścią próby badawczej były one niezwykle istotne w kształtowaniu satysfakcji lub retencji. Potwierdza to zasadność przyjęcia tych elementów do modelu oraz daje podstawy do postrzegania ich jako źródło pozytywnego wpływu na wymienione mierniki efektywności zarządzania zasobami ludzkimi.

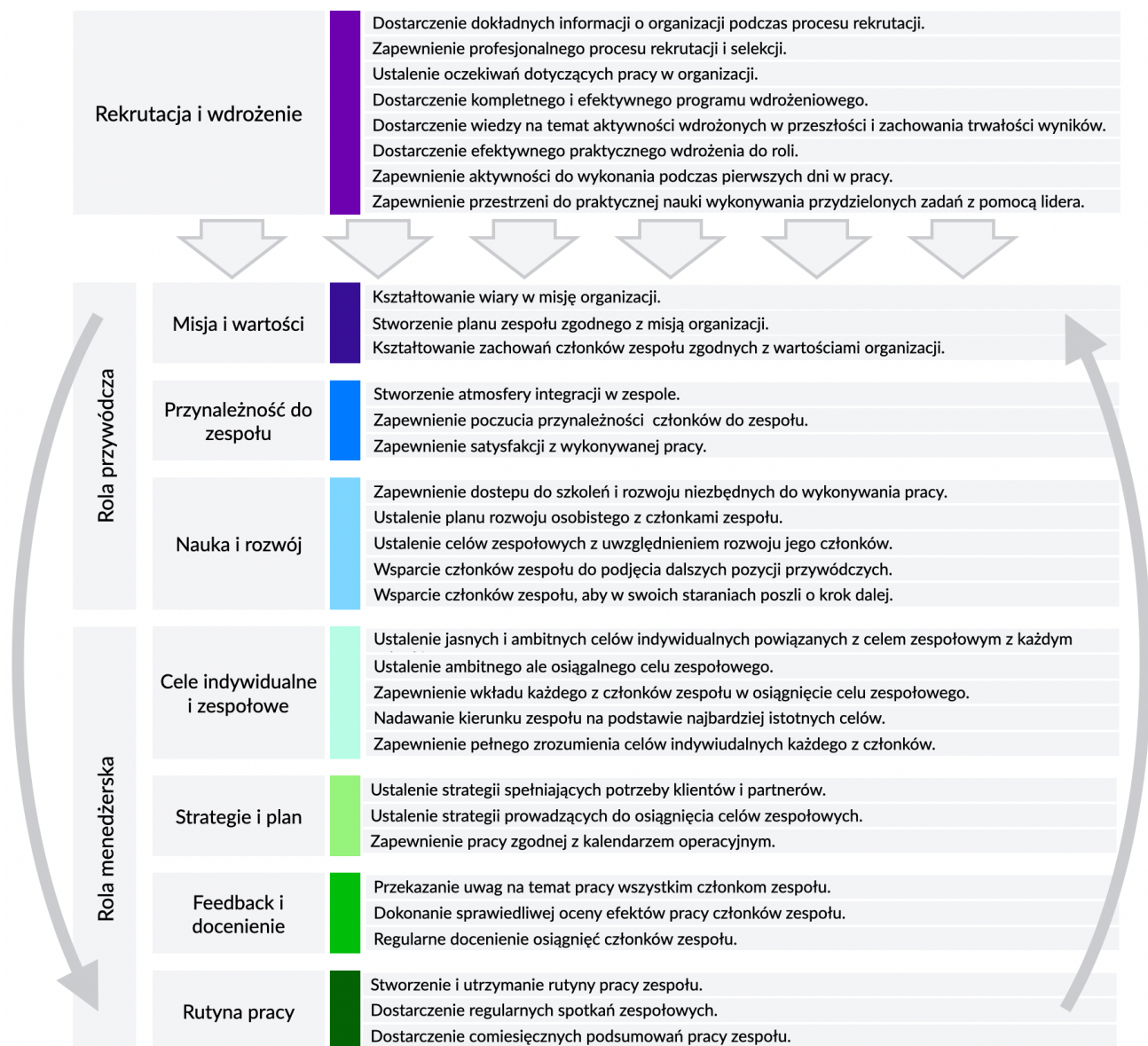
VII. Koncepcja modelu zarządzania zespołem

7.1. Omówienie struktury modelu

Na podstawie badań ilościowych pogłębionych badaniami jakościowymi wybrano 33 elementy, wśród których znajdowały się zarówno te związane z zarządzaniem zespołem, jak i rekrutacją i wdrożeniem. Dzięki uwagom otrzymanym od respondentów w badaniach jakościowych, a także podobieństwom obserwowanym w treści pytań badań ilościowych, elementy zostały podzielone na kategorie tematyczne. Kategorie zostały następnie podzielone pomiędzy dwiema najczęściej wymienianymi w literaturze rolami lidera zespołu – przywódczą oraz menedżerską. Stworzony model został przedstawiony w formie graficznej na Rysunku 23.

Graficzne przedstawienie modelu obrazuje trzy warstwy, z których się on składa. Pierwsza, najbardziej ogólna warstwa, dzieli go według roli pełnionej przez lidera zespołu. Jednym z obszarów tej warstwy modelu jest rekrutacja i wdrożenie. Ponieważ w literaturze obszar ten nie jest zwykle postrzegany jako obowiązek spoczywający na liderze, a także nie zawiera się on w procesach zarządzania zespołem, nie jest możliwe jednoznaczne przyporządkowanie go do jednej z pozostałych ról. Ze względu na fakt, iż elementy tego obszaru są dostarczane zwykle we współpracy z innymi działami organizacji, odbywa się on indywidualnie dla każdego członka zespołu, a także występuje w okresie przed rzeczywistym stworzeniem zespołu, został on wyodrębniony poza pozostałe dwie role jako pewnego rodzaju obszar wstępny.

Poza obszarem rekrutacji i wdrożenia, model podzielony został według roli przywódczej oraz menedżerskiej pełnionej przez lidera. Podział ten stanowi analogię do przytaczanych w dedykowanym rozdziale różnic pomiędzy zarządzaniem a przywództwem. Rola przywódcza zawiera w sobie elementy odnoszące się do postaw członków, kształtujące ich zachowania, spajające zespół oraz zapewniające jego rozwój i ciągły postęp. Rola menedżerska natomiast skupia w sobie wszystkie elementy związane z rutynami pracy, narzędziami oraz wdrażanymi w zespole procesami. Jak zostało wspomniane w rozdziale poświęconym zarządzaniu zespołem, lider powinien spełniać obie role jednocześnie. Jeżeli nie dostarczy on roli przywódczej, zespół będzie wykonywał wyznaczone zadania, nie czując tym samym spójności, powiązania z misją lub nie posiadając ambicji do rozwoju i kreatywnego rozwiązywania problemów. W przypadku niedostarczenia roli menedżerskiej, zespół nie będzie posiadał infrastruktury do pracy, bez względu na to jak bardzo zachęcony jest on atmosferą i wizją lidera.



Rys. 23. Koncepcja modelu zarządzania zespołem globalnej organizacji trzeciego sektora. Źródło: opracowanie własne.

Drugą warstwą modelu są kategorie skupiające podobne elementy zarządzania zespołem. Obszar rekrutacji i wdrożenia sam pełni rolę kategorii wstępnej, dlatego nie został dodatkowo podzielony. W obrębie roli przywódczej znajdują się trzy kategorie: misja i wartości, przynależność do zespołu oraz nauka i rozwój. Rola menedżerska zawiera w sobie cztery kategorie: cele indywidualne i zespołowe, strategie i plan, feedback i docenienie oraz rutynę pracy. Wykorzystanie kategorii w strukturze modelu ma na celu jego uproszczenie oraz uporządkowanie,

a także ułatwienie wyodrębnienia poszczególnych części do potencjalnych dalszych badań zorientowanych na zdefiniowanie efektywności każdej z nich.

Trzecią i zarazem najbardziej szczegółową warstwą modelu są elementy zarządzania zespołem oraz rekrutacji i wdrożenia wybrane na podstawie wyników badań ilościowych i jakościowych. Elementy, które zostały włączone do modelu zostały przekształcone w taki sposób, aby odnosiły się one do perspektywy lidera zespołu i zawierały aktywności, które jest on w stanie zaplanować, wdrożyć lub zapewnić poprzez współpracę z innymi departamentami organizacji. Dla przykładu, oceniany przez respondentów element o treści „*mój zespół ma ustaloną rutynę pracy i odpowiedzialności za wyniki*” został przekształcony w „*stworzenie i utrzymanie rutyny pracy zespołu*” ze strony lidera. Zabieg ten miał na celu ułatwienie interpretacji i zaplanowania zadań przez lidera zespołu oraz wykorzystanie go w praktyce do efektywnego zarządzania zespołem.

Strzałki skierowane od obszaru rekrutacji i wdrożenia do roli przywódczej i menedżerskiej obrazują, iż wdrożenie do danego zespołu następuje tylko raz, na początku doświadczenia zespołu. Strzałki po obu stronach elementów roli przywódczej i menedżerskiej obrazują, iż ich dostarczanie przebiega równoległe, a niektóre z nich mogą mieć formę cykliczną (np. „*dostarczenie comiesięcznych podsumowań pracy zespołu*” odbywające się raz na miesiąc). Ze względu na dużą kompleksowość modelu oraz szczegółowość jego elementów, kolejna część została poświęcona dokładnemu opisowi każdej z kategorii wraz z przynależnymi częściami.

7.2. Uwagi do wdrożenia modelu

7.2.1 Poszczególne elementy modelu

Rekrutacja i wdrożenie

Obszar rekrutacji i wdrożenia zawiera w sobie osiem elementów wyszczególnionych na podstawie badań ilościowych. Zostały one uporządkowane w kolejności chronologicznej, od elementu, który będzie występował na początku etapu rekrutacji, aż do zakończenia etapu wdrożenia. Same elementy w zależności od procesu rekrutacji i selekcji mogą przebiegać inaczej, również ich kolejność może ulec zmianie. Jest jednak istotne, aby zostały one włączone do procesu funkcjonującego w organizacji i dostarczone osobom biorącym udział w tym procesie. Pierwszy element, o treści „*podczas rekrutacji przekazano mi dokładne informacje o AIESEC*”, został przekształcony w „*dostarczenie dokładnych informacji o organizacji podczas procesu rekrutacji*”.

Może to odbyć się na przykład podczas rozmowy kwalifikacyjnej, gdzie menedżer rekrutujący osoby do zespołu opowie kandydatom o działalności organizacji oraz pozycji, na którą aplikują i przekaże ewentualne materiały, które pozwolą zapoznać się im z organizacją w szczególności. Kolejny element *„proces rekrutacji i selekcji został przeprowadzony profesjonalnie”* przekształcono w *„zapewnienie profesjonalnego procesu rekrutacji i selekcji”*. Może się to odbywać poprzez regularne sprawdzanie postępu kandydatów w procesie, a także poprzez wykorzystanie ankiety ewaluacyjnej, w której kandydaci mogą dostarczyć informacji o jakości procesu rekrutacyjnego. Element *„moje doświadczenie w AIESEC spełniło moje oczekiwania”* przekształcono w *„ustalenie oczekiwań dotyczących pracy w organizacji”*. Jego wdrożenie może odbywać się zarówno jako część rekrutacji i selekcji, poprzez szczegółowy opis organizacji i warunków pracy, jak również jako jeden z pierwszych elementów wdrożenia. *„Mój program wdrożenia był kompletny i skuteczny”* zostało przekształcone w *„dostarczenie kompletnego i efektywnego programu wdrożeniowego”*. Menedżer zespołu powinien zadbać o plan i treść programu wdrożeniowego, a następnie regularnie sprawdzać jego postępy poprzez ewaluację ze strony nowo przyjętych członków. Kolejne elementy zwracają uwagę na aspekt skuteczności programu wdrożeniowego. *„Rozumiem co wydarzyło się przed moją kadencją i co należy poprawić, by zachować trwałość wyników”* przekształcono w *„dostarczenie wiedzy na temat aktywności wdrożonych w przeszłości i zachowania trwałości wyników”*. Oprócz szkoleń zorientowanych na obecne procedury i strategie wdrażane w obrębie wykonywanej roli, konieczne jest także dostarczenie szkoleń pokrywających strategie wdrożone w przeszłości, ich rezultaty oraz wnioski wyciągnięte z ich realizacji. Pomoże to zapobiec sytuacji, w której błędy będą powielane, a właściwe rozwiązania porzucane ze względu na niedostateczną wiedzę i zrozumienie przeszłości. *„Moje wdrożenie praktyczne do roli było efektywne”* przekształcone zostało w *„dostarczenie efektywnego praktycznego wdrożenia do roli”*. Po pierwsze, rolą lidera będzie zapewnienie, że każdy nowy członek zespołu ma dostęp do wdrożenia praktycznego, a nie tylko cyklu szkoleń ogólnych. Oprócz znajomości funkcjonowania organizacji istotne jest bowiem, aby każda nowo przyjęta osoba była świadoma zakresu swoich obowiązków i oczekiwań co do swojej pozycji oraz miała okazję do ćwiczenia tych zadań, by rozwinąć niezbędne kompetencje. Element *„czułem się produktywny podczas moich pierwszych 10 dni pracy w AIESEC”* zamieniono na *„zapewnienie aktywności do wykonania podczas pierwszych dni w pracy”*. Aby nowo przyjęci członkowie byli w stanie wejść w rutynę pracy swojej roli, bezpośredni lider musi zapewnić wsparcie w ustaleniu

planu i zadań do wykonania podczas pierwszych dni pracy po zakończeniu okresu wdrożenia. Bez tego typu wsparcia, członkowie mogą czuć zagubienie, co negatywnie wpłynie na ich zaangażowanie, satysfakcję, postrzeganie roli i jednocześnie sprawi trudności w osiągnięciu pożądanej efektywności. *„Miałem przestrzeń do nauki poprzez praktykę niektórych czynności z opisu mojej pracy z pomocą lidera mojego zespołu na początku kadencji”* przekształcono w *„zapewnienie przestrzeni do praktycznej nauki wykonywania przydzielonych zadań z pomocą lidera”*. Po zakończeniu wdrożenia praktycznego do roli, lider powinien osobiście asystować nowym członkom zespołu podczas wykonywania zadań, aby móc dostarczyć im ewentualnych uwag oraz nadać kierunek do doskonalenia umiejętności.

Misja i wartości

Kategoria misji i wartości należy do obszaru roli przywódczej i zawiera w sobie trzy elementy. Pierwszy z nich, *„wierzę w misję AIESEC”*, został przekształcony w *„kształtowanie wiary w misję organizacji”*. Jest to jeden z najcięższych do operacjonalizacji elementów, ponieważ odnosi się do przekonań członków zespołu, które są kształtowane przez wiele czynników poza obszarem wpływu menedżera. Lider zespołu może jednak zadbać o to, by każdy z członków był świadomy wizji lub misji organizacji i w pełni ją rozumiał. Może on również przytaczać przykłady dążenia do misji oraz zwracać uwagę na to jak praca członków zespołu przekłada się na jej realizację. Zespół musi zrozumieć jak ich praca przyczynia się do stworzenia wartości związanej z wizją świata, do której dąży organizacja. Kolejny element, o treści *„wierzę, że to, co chce osiągnąć mój zespół, przybliży nas do misji AIESEC i czuję się z tym związany”* przekształcony został w *„stworzenie planu zespołu zgodnego z misją organizacji”*. Wspomniany plan będzie zawierał cele zespołowe, a także strategie i aktywności prowadzące do ich osiągnięcia, które następnie będą się przekładały na cele indywidualne. Podczas procesu planowania lider powinien podkreślać powiązanie celów i planu z misją organizacji, aby członkowie mieli poczucie, że nie wdrażają aktywności odrębnych lub wręcz sprzecznych z misją. Ostatni element tej kategorii, *„sposób, w jaki mój zespół działa odzwierciedla wartości AIESEC oraz główne zachowania organizacyjne”* w modelu przyjmuje treść *„kształtowanie zachowań członków zespołu zgodnych z wartościami organizacji”*. Organizacja może charakteryzować się różnymi wartościami, jednak istotne jest to, żeby były one odzwierciedlone w codziennej pracy i zachowaniach członków. Lider będzie tu pełnił nie tylko rolę wzoru do naśladowania, lecz także osoby, która będzie zwracała członkom zespołu uwagę, gdy ich zachowania nie będą pokrywały się z wartościami. Kategoria misji i

wartości organizacyjnych jest szczególnie istotna w przypadku organizacji pozarządowych, których głównym celem funkcjonowania jest pozytywny wpływ na społeczeństwo i środowisko. Brak wiary członków w misję oraz brak powiązania z nią planów zespołowych może mieć katastrofalne skutki dla satysfakcji, skuteczności i retencji.

Przynależność do zespołu

Kolejną kategorią obszaru roli przywódczej, który zawiera kolejne trzy elementy modelu, jest kategoria przynależności do zespołu. Jednym z głównych elementów kształtujących satysfakcję członków zespołu, zgodnie z przeprowadzonymi na potrzeby rozprawy badaniami, jest poczucie zintegrowania z zespołem oraz pozytywne nastawienie do wykonywanej pracy. Rolą lidera będzie zapewnienie, że żaden z członków zespołu nie czuje się wykluczony, a także że panuje w nim odpowiednia atmosfera. Mówi o tym element „*promujemy środowisko integracji w zespole*”, który został przekształcony w „*stworzenie atmosfery integracji w zespole*”. Wiąże się to z koniecznością stworzenia przestrzeni do komunikacji, wzajemnego poznania członków zespołu, zrozumienia stylu pracy oraz zbudowania zaufania między nimi. To właśnie lider zespołu będzie osobą odpowiadającą za stworzenie możliwości do tego, aby ostatecznie zespół był spójny, a jego członkowie mogli ze sobą efektywnie współpracować. Element „*chętniej pracuję, ponieważ czuję powiązanie z moim zespołem*” przekształcono w „*zapewnienie poczucia przynależności członków do zespołu*”. Po stronie lidera zespołu będzie leżała odpowiedzialność za regularne sprawdzenie jak poszczególne osoby odnajdują się wśród innych członków zespołu, czego brakuje im do poczucia pełnej przynależności oraz jak lider może im pomóc w jej osiągnięciu. Ostatni element tej kategorii, „*lubię wykonywać swoją pracę i jestem zachęcony, aby dać z siebie wszystko*”, został przekształcony w „*zapewnienie satysfakcji z wykonywanej pracy*”. Na satysfakcję składa się wiele różnorodnych elementów, które często są poza obszarem kontroli menedżera. Może on jednak zapewnić wdrożenie regularnego sprawdzania poziomu satysfakcji członków zespołu, które następnie może być pogłębione indywidualną rozmową zorientowaną na wyróżnienie punktów poprawy. Jeśli niektóre z nich okażą się wykraczać poza kontrolę lidera, może on przekazać uwagi osobom lub departamentom odpowiedzialnym za dany projekt lub proces. Element związany z zapewnieniem satysfakcji nie oznacza pokrycia wszystkich oczekiwań członków, gdyż okazałoby się to najpewniej niemożliwe. Jest to jednak próba poznania i zrozumienia potrzeb członków zespołu, a następnie, w zakresie wpływu lidera, próba ich spełnienia.

Nauka i rozwój

Ostatnia kategoria należąca do roli przywódczej zawiera w sobie pięć elementów dotyczących zagadnień związanych z nauką i rozwojem. Pierwszy z elementów, o treści *„mam dostęp do szkoleń i rozwoju, których potrzebuję, aby dobrze wykonywać swoją pracę”*, został przekształcony w *„zapewnienie dostępu do szkoleń i rozwoju niezbędnych do wykonywania pracy”*. Pracownicy i wolontariusze mogą posiadać część umiejętności niezbędnych do wykonywania swojej roli, jednak wraz z ewolucją obowiązków oraz koniecznością dostarczania coraz bardziej kompleksowych zadań, lider zespołu powinien zapewnić im szkolenia zorientowane na rozwój niezbędnych kompetencji. Szkolenia te mogą być dostarczane przez bardziej doświadczonych członków zespołu lub organizowane z udziałem zewnętrznych trenerów. Kolejny element kategorii, brzmiący *„ustaliłem z bezpośrednim liderem mój plan rozwoju osobistego, który pomaga mi zrozumieć związek między rozwojem a osiągnięciem celów”*, przekształcono w *„ustalenie planu rozwoju osobistego z członkami zespołu”*. Obecność planu ma na celu zapewnienie, że pracownicy i wolontariusze nie tylko dostarczają wyznaczone zadania, ale jednocześnie mogą spełniać cele osobiste i rozwijać się zgodnie z wyznaczoną ścieżką kariery. Pomoże to kształtować poczucie przynależności do organizacji oraz zwiększy motywację, ponieważ wśród pracowników będzie panowało przekonanie, że ich rozwój jest dla organizacji oraz menedżera istotny, nie są zaś tylko zasobem niezbędnym do realizacji celów organizacyjnych. Element *„nasza wspólna ambicja sprawia, że nie tylko osiągamy sukcesy, ale także wspólnie rozwijamy się w miarę przechodzenia przez doświadczenie”* zamieniono na *„ustalenie celów zespołowych z uwzględnieniem rozwoju jego członków”*. Rola menedżera zespołu będzie w tym przypadku polegała na zrozumieniu planów rozwoju poszczególnych członków oraz ustaleniu takich celów, które będą go wspierały. W przypadku, gdy cele nie będą wystarczająco ambitne oraz zgodne z planami rozwoju umiejętności członków zespołu, po pewnym czasie mogą oni stracić motywację do pracy. *„Czuję się wspierany do podjęcia dalszych pozycji liderkich”* dało podstawy do stworzenia elementu o treści *„wsparcie członków zespołu do podjęcia dalszych pozycji przywódczych”*. Oznacza on, że członkowie zespołu powinni ze strony lidera mieć nie tylko wsparcie w rozwoju umiejętności niezbędnych do wykonywania zadań oraz ustalonych jako cele personalne, lecz również cech przywódczych. Pozwoli to zbudować silną bazę pod objęcie pozycji menedżerskich w przyszłości, a także da członkom zespołu podstawy do pozostania w organizacji oraz poczucie, że przygotowują się oni do podjęcia coraz bardziej odpowiedzialnych ról. Ostatni element, *„w naszych staraniach idziemy*

o krok dalej, by dać z siebie więcej”, został przekształcony w *„wsparcie członków zespołu, aby w swoich staraniach poszli o krok dalej”*. Pomimo swojej ogólnie brzmiącej treści, element ten oznacza, że lider powinien regularnie stawiać poprzeczkę wobec poszczególnych członków zespołu na tyle wysoko, aby stale znajdowali się oni poza strefą komfortu i tym samym się rozwijali. Rolą menedżera jest w tym wypadku poznanie indywidualnych predyspozycji członków zespołu, a następnie dbanie o to, by nie dopuścić do sytuacji, w której wykonywana praca nie stanowi dla nich wyzwania i tym samym zatrzymuje ich dalszy rozwój.

Cele indywidualne i zespołowe

Pierwsza kategoria roli menedżerskiej zawiera pięć elementów i odnosi się do procesu ustalania i dążenia do osiągnięcia celów indywidualnych i zespołowych. Pierwszy element tej kategorii, brzmiący *„mam jasny i ambitny cel, który przyczynia się do sukcesu naszego zespołu”*, został przekształcony w *„ustalenie jasnych i ambitnych celów indywidualnych powiązanych z celem zespołowym z każdym członkiem”*. Treść tego elementu można analizować dzieląc ją na części, począwszy od: ustalenia jasnych i ambitnych celów indywidualnych. Menedżer powinien zapewnić, że cele indywidualne są dostosowane do predyspozycji członków zespołu w taki sposób, by każdy z nich czuł, że ich osiągnięcie jest dla niego wyzwaniem. Jednocześnie cele powinny być zakomunikowane w taki sposób, aby każdy miał jasność jakie obowiązki zostały im przydzielone i w jaki sposób mogą je osiągnąć. Kolejna część treści elementu wspomina o fakcie, iż cele indywidualne powinny być ściśle powiązane z celem zespołowym, nie zaś być od niego oderwane. Ostatnia część treści podkreśla, że menedżer powinien ustalić cel indywidualny z każdym członkiem zespołu, bez wyjątków. Element *„nasz cel zespołowy jest ambitny, ale osiągalny, co sprawia, że chętniej pracujemy”* przekształcono w *„ustalenie ambitnego, ale osiągalnego celu zespołowego”*. Zwraca on uwagę na to, że zespół powinien posiadać wspólny cel, nad osiągnięciem którego pracują wszyscy członkowie zespołu. Cel ten powinien być na tyle ambitny, by stanowić wyzwanie dla członków, jednak pozostać osiągalny, aby nie spowodować utraty wiary w możliwość jego osiągnięcia, a tym samym utraty motywacji do pracy. Kolejny element, *„przyczyniamy się do realizacji wspólnej ambicji”*, został zamieniony na *„zapewnienie wkładu każdego z członków zespołu w osiągnięcie celu zespołowego”*. Menedżer jest odpowiedzialny za monitorowanie postępów w dążeniu do osiągnięcia celów, zarówno zespołowych, jak i indywidualnych. W przypadku gdy któryś z członków ma wyraźnie mniejszy wkład w osiągnięcia zespołu, niż zostało zawarte w początkowym planie, lider powinien poświęcić tej osobie więcej

uwagi oraz zrozumieć czynniki wpływające na brak osiągnięć. Następnie powinien on wesprzeć członków zespołu w poszukiwaniu rozwiązań niskiej efektywności oraz zwiększeniu wkładu w cele zespołowe. „*Skupiamy się na celach, które są istotne*” przekształcono w „*nadawanie kierunku zespołu na podstawie najbardziej istotnych celów*”. Rolą menedżera będzie ustalenie priorytetów zespołu, a następnie nadawanie kierunku pracy członków zespołu w zgodzie z ustalonymi priorytetami. W przypadku, gdy członkowie będą mieli poczucie, że ustalone cele nie są istotne, mogą oni postrzegać swoją pracę jako zbędną, co z kolei może negatywnie wpłynąć na ich motywację. Element „*rozumiem swoją pracę i obowiązki, dlatego potrafię wykorzystać swoje mocne strony, aby jak najlepiej osiągnąć nasze ambicje*” został przekształcony w „*zapewnienie pełnego zrozumienia celów indywidualnych każdego z członków*”. Aby rozwijać współpracę w zespole, menedżer powinien zadbać nie tylko o to, by każdy z członków w pełni rozumiał swoje cele indywidualne oraz zakres obowiązków, lecz również o to, by członkowie znali swoje obowiązki nawzajem. Pozwoli to członkom kapitalizować na swoich mocnych stronach, przyczyniać się do osiągnięcia celu zespołowego, a także kształtować sprawną współpracę.

Strategie i plan

Druga kategoria roli menedżerskiej, która zawiera w sobie trzy elementy, dotyczy aspektów związanych z ustaleniem i wdrożeniem strategii oraz szczegółowego planu działania. Przytoczona strategia musi prowadzić do osiągnięcia celów, wysokiej satysfakcji klientów i partnerów, a także powinna być ściśle powiązana z zasadami funkcjonowania organizacji. Element „*jestem przekonany, że ustalone przez nas strategie zaspokoją potrzeby naszych klientów*” został przekształcony w „*ustalenie strategii spełniających potrzeby klientów i partnerów*”, a „*jestem przekonany, że ustalone przez nas strategie pozwolą nam osiągać cele zespołowe*” w „*ustalenie strategii prowadzących do osiągnięcia celów zespołowych*”. Dwa wymienione elementy omawianej kategorii modelu zwracają uwagę na rolę menedżera w procesie ustalania strategii. Powinien on zadbać o to, by strategie zespołu były zorientowane na klienta i partnerów, a także powiązane z ustalonymi wcześniej celami w taki sposób, by prowadziły do ich osiągnięcia. Ostatni element kategorii, „*w naszej pracy kierujemy się kalendarzem operacyjnym, aby zapewnić jak najlepsze wyniki*”, przekształcono w „*zapewnienie pracy zgodnej z kalendarzem operacyjnym*”. Oprócz ustalenia strategii, rolą menedżera będzie również zadbanie, by była ona zgodna z funkcjonowaniem organizacji, w tym z obowiązującym w niej kalendarzem operacyjnym. Kalendarz ten, w zależności od oferowanego produktu lub usługi, określa przedziały zwiększonej

aktywności operacyjnej, terminy oceny efektów pracy, rekrutacji nowych pracowników i wolontariuszy oraz innych istotnych dla organizacji wydarzeń.

Feedback i docenienie

Trzecia kategoria roli menedżerskiej modelu zawiera w sobie trzy elementy, które są związane z otrzymywaniem przez pracowników i wolontariuszy informacji zwrotnej na temat wykonywanej pracy. Pierwszy z elementów, *„mój lider i koledzy z zespołu przekazują mi cenne uwagi na temat mojej pracy, które pomagają mi się doskonalić”*, przekształcono w *„przekazanie uwag na temat pracy członkom zespołu”*. Rolą menedżera będzie obserwowanie pracy każdego z członków zespołu w taki sposób, by móc przekazać im uwagi dotyczące potencjalnych obszarów do udoskonalenia. W ten sposób pracownicy i wolontariusze dostają informacje na temat kierunku, który powinni obrać, by jeszcze lepiej wykonywać swoje obowiązki. Element *„moje wyniki i zachowanie w pracy są oceniane sprawiedliwie”* został przekształcony w *„dokonanie sprawiedliwej oceny efektów pracy członków zespołu”*. Rolą menedżera w tym przypadku będzie dokonanie okresowej oceny efektów pracy każdego z członków zespołu. Ważne jest jednak, by kryteria oceny zostały jasno przedstawione na początku okresu, a sama ocena została dokonana w sposób sprawiedliwy i oddający rzeczywiste osiągnięcia pracowników. Sama treść oceny, podobnie jak uwagi ze strony menedżera, może posłużyć jako cenna wskazówka kierunku doskonalenia dla pracowników. Ostatni element kategorii, *„moje osiągnięcia są doceniane przez innych członków organizacji”*, przekształcono w *„regularne docenienie osiągnięć członków zespołu”*. W tym przypadku menedżer powinien zadbać o odpowiednie nagłośnienie istotnych osiągnięć członków zespołu w taki sposób, by zostały one docenione na poziomie całej organizacji.

Rutyna pracy

Ostatnia kategoria roli menedżerskiej zawiera elementy dotyczące odpowiedzialności i rutyny pracy funkcjonującej w zespole. Element *„mój zespół ma ustaloną rutynę pracy i odpowiedzialności za wyniki”* przekształcono w *„stworzenie i utrzymanie rutyny pracy zespołu”*. Rolą menedżera jest zrozumienie potrzeb członków zespołu w zakresie rutyny pracy, stworzenie rutyny zgodnej z potrzebami, a następnie zadbanie o jej utrzymanie. Rutyna pracy będzie wyglądała różnie w zależności od organizacji, wielkości zespołu czy stylu pracy osób będących jego częścią. Istotne jest jednak, by były w niej obecne elementy rutyny pokrywające potrzeby zespołu, takie jak informowanie, współpraca, komunikacja, wsparcie itp. Kolejny element

kategori, *„czas pracy naszego zespołu to idealny moment, aby współpracować, rozwiązywać problemy i uczyć się od siebie nawzajem, dzięki czemu jesteśmy bardziej produktywni”* został przekształcony w *„dostarczenie regularnych spotkań zespołowych”*. Podobnie jak w przypadku innych części rutyny pracy zespołowej, nie istnieje jednoznaczna odpowiedź na pytanie o częstotliwość spotkań zespołu. Dla każdego menedżera i zespołu odpowiednia częstotliwość spotkań będzie inna, może ona również ulec zmianie w zależności od kalendarza operacyjnego organizacji lub kalendarza projektowego. Najważniejsze jednak, by menedżer zadbał o regularne spotkania zespołu, zgodne z występującymi potrzebami. Ostatni element kategorii, *„znam stan mojego zespołu (fakty i dane) w każdym miesiącu oraz rozumiem co chcemy osiągnąć do końca semestru i co musimy poprawić, aby to osiągnąć”* przekształcono w *„dostarczenie comiesięcznych podsumowań pracy zespołu”*. Przytoczone podsumowania miesiąca powinny zawierać dane dotyczące pracy zespołu przez poprzedni miesiąc, postęp w kierunku osiągnięcia krótkoterminowych oraz długoterminowych celów, a także stanowić przestrzeń do dyskusji nad ulepszeniem strategii lub rutyny pracy zespołu.

7.2.2 Uwzględnienie czynników demograficznych

Zgodnie z wynikami badań dotyczących roli czynników demograficznych w efektywności poszczególnych elementów zarządzania zespołem i wdrożenia, zawartymi w części poświęconej organizacji i wynikom badań własnych, proponowana koncepcja modelu zarządzania zespołem globalnej organizacji trzeciego sektora powinna uwzględniać czynniki demograficzne zespołu, w którym jest wdrażana. Istnieje szereg czynników, które mogą mieć wpływ na efektywność elementów modelu, jednak na potrzeby poniższej rozprawy doktorskiej przeanalizowane zostały trzy czynniki: wiek, płeć oraz przynależność do regionu według podziału funkcjonującego w organizacji AIESEC. Ze względu na kompleksowość analizy roli przynależności do regionu oraz potencjalny wpływ dodatkowych czynników, takich jak stopień osiągnięcia celów w regionie oraz zarządzanie regionem, które może wpływać na satysfakcję i retencję pracowników i wolontariuszy, zdecydowano się uwzględnić wyłącznie rolę wieku oraz płci. Poniższa część zawiera rozważania na temat wdrożenia proponowanego modelu w zespołach z uwzględnieniem wybranych czynników demograficznych.

Pierwszym czynnikiem uwzględnionym w analizie był wiek. Respondenci zostali podzieleni na dwie kategorie względem wieku – osoby do 19 roku życia oraz od 23 roku życia.

Wartości współczynnika V Craméra dla przytoczonych grup wiekowych zostały przeanalizowane dla elementów zarządzania zespołem oraz rekrutacji i wdrożenia w zestawieniu ze skutecznością, satysfakcją i retencją. Wyszczególniono takie elementy proponowanej koncepcji modelu zarządzania zespołem, które wykazały największą różnicę pomiędzy dwiema analizowanymi grupami wiekowymi dla wszystkich trzech wykorzystywanych mierników efektywności zarządzania zasobami ludzkimi.

W przypadku, gdy menedżer wdraża proponowany model w zespole złożonym głównie z osób do 19 roku życia, wybrane elementy będą odgrywały większą rolę, niż byłoby to w przypadku zespołu o zróżnicowanym przekroju wiekowym. Menedżer będzie musiał poświęcić więcej uwagi kategorii przynależności do zespołu, która jest istotna dla osób do 19 roku życia. Oprócz samego poczucia przynależności, również poczucie satysfakcji z wykonywanej pracy będzie odgrywało znaczącą rolę. Kolejnym istotnym elementem ze strony menedżera będzie wsparcie członków zespołu do podjęcia dalszych pozycji przywódczych należący do kategorii nauki i rozwoju. Młodszy członkowie zespołu będą potrzebowali również większego wsparcia menedżera w ustaleniu jasnych i ambitnych celów indywidualnych powiązanych z celami zespołowymi. Znaczącą rolę odgrywać będzie także kategoria feedbacku i docenienia, w szczególności elementy związane z przekazaniem uwag na temat pracy oraz sprawiedliwej oceny członków zespołu. Ostatnim elementem, na którym powinien skupić się menedżer w przypadku zarządzania zespołem złożonym z członków do 19 roku życia, jest dostarczenie comiesięcznych podsumowań zespołu.

Wśród respondentów w wieku 23 lat lub starszych, na podstawie przeprowadzonej analizy, można było zaobserwować znaczącą rolę kategorii rekrutacji i wdrożenia. Wysiłek menedżera będzie musiał zatem zostać włożony w dostarczenie dokładnych informacji o organizacji, zapewnienie profesjonalnego procesu selekcji, ustalenie jasnych oczekiwań, zapewnienie uczestnictwa w efektywnym programie wdrożeniowym oraz indywidualnych obowiązków do wykonania podczas pierwszych dni pracy. Oprócz kategorii rekrutacji i wdrożenia, dodatkowym elementem odgrywającym rolę w zarządzaniu zespołem złożonym z członków od 23 roku życia będzie także ustalenie ambitnego i osiągalnego celu zespołowego.

Kolejnym analizowanym czynnikiem demograficznym była płeć respondentów. W przypadku, gdy menedżer zarządza zespołem złożonym w większości z kobiet, pewne elementy oraz kategorie modelu będą wymagały większego skupienia z jego strony. Pierwszą z takich kategorii jest przynależność do zespołu, wyrażona elementami dotyczącymi tworzenia atmosfery

integracji w zespole oraz zapewnienia poczucia przynależności każdemu z jego członków. Również element wsparcia członków do podjęcia dalszych pozycji przywódczych odgrywa większą rolę w przypadku respondentów będących kobietami. Ostatnią kategorią modelu, która w wyniku analizy okazała się być istotna w przypadku zespołów złożonych z kobiet, jest kategoria strategii i planu. Menedżer w tym przypadku powinien skupić większą uwagę na ustaleniu strategii prowadzących do osiągnięcia celów oraz spełnienia potrzeb klientów i partnerów.

Podobna analiza jak w przypadku kobiet została przeprowadzona również dla respondentów, którzy identyfikowali się jako mężczyźni. W przeciwieństwie do kobiet, nie znaleziono żadnych elementów modelu, które wykazały znacząco większą zależność w przypadku mężczyzn, która byłaby możliwa do zaobserwowania w zestawieniu ze wszystkimi wykorzystywanymi w badaniach miernikami efektywności zarządzania zasobami ludzkimi. Wybrane elementy wykazały większą rolę dla jednego z trzech mierników w przypadku mężczyzn. Oznacza to, że menedżer chcący skupić swoje zarządzanie na kształtowaniu skuteczności i zarządzający zespołem złożonym w większości z mężczyzn, powinien poświęcić więcej uwagi elementom, które wykazały większą rolę w zestawieniu z tym miernikiem.

Wszystkie przytoczone aspekty wpływu czynników demograficznych na praktyczne zastosowanie koncepcji modelu zarządzania zespołem, który jest celem badań poniższej rozprawy doktorskiej, wskazują na rolę menedżera w zrozumieniu potrzeb członków zespołu i dostosowaniu sposobu dostarczenia poszczególnych jego elementów. Istnieje szereg czynników, które nie zostały poruszone w poniższej rozprawie, a które również będą odgrywały rolę w efektywności elementów modelu. Rolą menedżera będzie zatem potraktowanie modelu zarządzania zespołem raczej jako minimum niezbędnego do stworzenia i prowadzenia efektywnego zespołu, które uzupełniane jest poprzez indywidualne cechy i preferencje członków zespołu, na które powinien odpowiedzieć jego lider.

VIII. Zakończenie

Na potrzeby poniższej rozprawy doktorskiej podjęto próbę scharakteryzowania elementów zarządzania zespołem w organizacjach pozarządowych, określenia ich roli w kształtowaniu wybranych mierników efektywności zarządzania zasobami ludzkimi oraz stworzenia koncepcji modelu zarządzania zespołem globalnej organizacji trzeciego sektora. Pierwsza, teoretyczna część rozprawy miała na celu analizę zagadnień istotnych dla przedmiotu badań w świetle literatury. Charakterystyka organizacji trzeciego sektora, przytoczenie cech różniących je od podmiotów publicznych i prywatnych, a także omówienie różnych aspektów ich działalności pozwoliło określić potencjalne czynniki wpływające na odmiennosc stosowanych w nich procesów zarządzania zasobami ludzkimi. Ze względu na cel badań istotne było również omówienie zarządzania zespołem w świetle literatury, ze skupieniem w szczególności na stylach przywództwa oraz teoriach ról zespołowych i rozwoju zespołowego, które znajdą zastosowanie w organizacjach pozarządowych ze względu na charakterystykę ich funkcjonowania. Pozostałe dwa rozdziały części teoretycznej poruszały obszary wstępne do wyników badań własnych, takie jak metodologia oraz charakterystyka badanej organizacji.

Przeprowadzona analiza dokumentów wewnętrznych pokazała, że badana organizacja posiada wysoki poziom rozwinięcia procesów wdrożenia oraz zarządzania zasobami ludzkimi, co było pozytywnym sygnałem dla przeprowadzanych badań, gdyż pozwoliło na wyszczególnienie konkretnych elementów, a następnie poddanie ich analizie. Dokumenty wewnętrzne pozwoliły także zrozumieć wykorzystywane w organizacji procesy, poziom ich standaryzacji globalnie, częstotliwość i sposób zbierania danych dotyczących zasobów ludzkich oraz powiązanie pytań formularza ze stosowanymi elementami zarządzania zasobami ludzkimi.

Wyniki badań ilościowych dostarczyły informacji o roli elementów zarządzania zespołem w odniesieniu do wyznaczonych do badań mierników. Na podstawie przeprowadzonej analizy statystycznej można było zaobserwować, iż elementy zarządzania zespołem odgrywały największą rolę w kształtowaniu satysfakcji respondentów, a najmniejszą w kształtowaniu skuteczności. Analiza wykazała także, że istnieje statystycznie istotna zależność między skutecznością, satysfakcją i retencją a elementami zarządzania zespołem oraz że jest ona pozytywna, to znaczy wyższa ocena respondentów na pytania dotyczące elementów zarządzania zespołem odpowiadała wyższej ocenie skuteczności, satysfakcji oraz retencji. W celu wyszczególnienia wyłącznie elementów o znaczącej roli w kształtowaniu mierników, do modelu przyjęto elementy o uzyskanej

wartości V Craméra na poziomie 0,2 lub wyższym dla któregośkolwiek z mierników. Na podstawie przytoczonego kryterium przyjęto dwadzieścia pięć elementów zarządzania zespołem do koncepcji modelu.

Analogiczną analizę przeprowadzono następnie dla elementów rekrutacji i wdrożenia, co pozwoliło na dodanie kolejnych ośmiu elementów do koncepcji modelu. Podobnie jak w przypadku elementów zarządzania zespołem, wszystkie elementy rekrutacji i wdrożenia wykazały statystycznie istotną oraz pozytywną zależność od skuteczności, satysfakcji i retencji. Uzyskane wartości współczynnika V Craméra były jednak nieznacznie niższe niż dla wybranych elementów zarządzania zespołem w zestawieniu z tym samym miernikiem. Ponieważ elementy rekrutacji i wdrożenia wykazały swoją rolę w wyniku przeprowadzonej analizy statystycznej, pomimo faktu, iż nie były one przez autorów dotychczas postrzegane jako część procesu zarządzania zespołem, zostały one włączone do koncepcji modelu zarządzania zespołem globalnej organizacji trzeciego sektora.

Aby zrozumieć rolę czynników demograficznych w efektywności badanych mierników, przeprowadzono dodatkową analizę z wykorzystaniem zmiennych kontrolnych w postaci wieku, płci oraz przynależności do regionu respondentów. Na jej podstawie zaobserwowano, że wiek respondentów odgrywa rolę w efektywności zarówno elementów zarządzania zespołem, jak i rekrutacji i wdrożenia. Z kolei wyniki analizy ze zmienną kontrolną w postaci płci respondentów wykazały znacznie mniejsze rozbieżności, co pozwala stwierdzić, że płeć nie odgrywa tak znaczącej roli w ich efektywności elementów, jak wiek. Przynależność do regionu okazała się czynnikiem, który odgrywa rolę w efektywności elementów zarządzania zespołem i wdrożenia, co ostatecznie potwierdziło znaczącą rolę czynników demograficznych oraz konieczność ich uwzględnienia przez menedżera w procesie zarządzania zespołem.

Ostatnim etapem procesu badawczego było przeprowadzenie badań jakościowych, które miały na celu pogłębienie uzyskanych wcześniej wyników oraz zadbanie o to, by żaden z istotnych aspektów nie został w nich pominięty. Badania jakościowe były w tym przypadku jeszcze bardziej znaczące, ze względu na standaryzację formularza oraz uwzględnienie wyłącznie odpowiedzi zamkniętych, które nie pozwalały na potencjalne dodanie nieuwzględnionych elementów zarządzania zespołem. Analiza potwierdziła rolę wyróżnionych wcześniej elementów dotyczących szkolenia, komunikacji oraz organizacji pracy, a także zwróciła uwagę na czynniki niebędące

częścią procesu zarządzania zespołem lub rekrutacji i wdrożenia, lecz raczej bardziej ogólnego systemu zarządczego organizacji.

Na podstawie wniosków z przeprowadzonych badań stworzono koncepcję modelu zarządzania zespołem globalnej organizacji trzeciego sektora, który składa się z trzech warstw: roli pełnionej przez lidera zespołu, kategorii procesu zarządzania zespołem oraz elementów zarządzania zespołem. Obrana struktura modelu ma na celu ułatwić jego wdrożenie liderowi, została zatem przedstawiona w sposób, który ułatwi jego wdrożenie, a także określenie mocnych i słabych stron przez lidera. Uwzględnienie rekrutacji i wdrożenia jako elementu zarządzania zespołem oraz przedstawienie go jako współdzieloną z innymi działami organizacji rolę lidera jest podejściem nowatorskim, gdyż nie zostało wcześniej uwzględnione w tej formie w literaturze przedmiotu. Podział modelu na role uwzględnił zalecenia zawarte przez autorów, którzy podkreślają istotność przywództwa w organizacjach pozarządowych, a także wspominają częsty brak rozwiniętej roli menedżerskiej w organizacjach non-profit. Kategorie zostały zaprojektowane w taki sposób, by zebrać elementy odpowiadające podobnym aspektom w logiczne grupy, zaś uwzględnione elementy dobrane zostały w wyniku przytoczonej wcześniej analizy statystycznej oraz wyników badań jakościowych.

Cel badań, określony początkowo jako „*stworzenie koncepcji modelu zarządzania zespołem globalnej organizacji trzeciego sektora*”, został zrealizowany. Głównym problemem rozprawy było określenie „*czym charakteryzuje się zarządzanie zespołem globalnej organizacji trzeciego sektora*”, a także zdefiniowanie „*jakie elementy zarządzania zespołem*” są w niej wykorzystywane. Odpowiedzi na przytoczone pytania dostarczyła analiza dokumentów wewnętrznych organizacji. Pozostałe pytania szczegółowe dotyczyły zależności pomiędzy wdrożeniem do organizacji i elementami zarządzania zespołem a skutecznością, satysfakcją i retencją, a także zależności między czynnikami demograficznymi a efektywnością wymienionych elementów. Odpowiedzi na pytania szczegółowe zostały uzyskane w wyniku badań ilościowych, a następnie pogłębione poprzez badania jakościowe. Również postawione na potrzeby poniższej rozprawy doktorskiej hipotezy badawcze zostały potwierdzone w wyniku analizy statystycznej przytoczonej w rozdziale empirycznym.

Poniższa rozprawa, a w szczególności przedstawiona w niej koncepcja modelu zarządzania zespołem, stanowi istotny wkład w naukę, ze względu na brak obecności takiego modelu obecnie. Pomimo eksploracji zagadnienia, które nie zostało w tej formie poruszone wcześniej, podjęto próbę

wykorzystania dotychczasowego dorobku nauki w pokrewnych zagadnieniach, a w efekcie zawarcia istniejących teorii w strukturze modelu. Zaproponowana w niniejszej rozprawie koncepcja ma na celu połączenie teorii z praktyką, aby ostatecznie stworzyć model oparty na wieloletniej pracy autorów w obszarze przywództwa czy ról zespołowych, który jest jednocześnie możliwy do względnie łatwej operacjonalizacji przez lidera zespołu.

Jak każde badanie, analiza przeprowadzona na potrzeby poniższej rozprawy doktorskiej posiada pewne ograniczenia, których należy być świadomym w kontekście dalszych badań w tym obszarze. Pierwszym z nich może być ograniczenie płynące z wykorzystanego narzędzia badawczego – formularza ankiety internetowej. Ze względu na dużą próbę badawczą oraz zróżnicowanie lokalizacyjne respondentów, wykorzystanie przytoczonego narzędzia było konieczne. Ankieta internetowa nie pozwala jednak na wyjaśnienie potencjalnych wątpliwości dotyczących pytań ze strony respondentów, co prowadzi do ryzyka braku rozumienia pytań w ten sam sposób przez wszystkie osoby biorące udział w badaniu. Dodatkowym ograniczeniem jest fakt, że ankieta stworzona była w języku angielskim, który nie jest językiem ojczystym dla większości respondentów, a jego poziom wśród odpowiadających może być różny.

Kolejna grupa ograniczeń wynika z charakterystyki samej organizacji, która została wybrana do badań na potrzeby poniższej rozprawy. Forma prawna stowarzyszenia daje dużo niezależności krajom członkowskim, co wpływa na możliwość wystąpienia różnic w procesie zarządzania zespołem wdrażanym w różnych krajach. Również sama jakość procesu może się różnić, co z kolei będzie miało wpływ na oceny ze strony respondentów. Organizacja zarządza krajami członkowskimi w podziale na regiony, które różnią się osiąganymi wynikami oraz w pewnym stopniu także kulturą organizacyjną wynikającą z kultury regionu. Różnice w całkowitych wynikach regionalnych będą przekładały się na indywidualne wyniki respondentów, które w przypadku niektórych regionów będą wyższe. Wzrost skuteczności może mieć wpływ na uzyskane wyniki dotyczące roli elementów zarządzania zespołem w danym regionie. Styl przywództwa reprezentowany przez menedżera może z kolei wpłynąć na postrzeganie efektywności wdrażanych przez niego elementów zarządzania zespołem, co może nie być zgodne z rzeczywistym ich dostarczeniem. Wymienione czynniki są tylko niektórymi, których należy być świadomym w kontekście ograniczeń badania, jednak ze względu na dużą i różnorodną próbę badawczą wyszczególnienie wszystkich aspektów mających wpływ na uzyskane odpowiedzi jest praktycznie niemożliwe.

Ograniczeniem badania może być też fakt, iż odpowiedzi zarówno pracowników, jak i wolontariuszy były analizowane wspólnie, jednak charakter ich pracy, jak również potencjalnie jakość otrzymywanych procesów, mogą się różnić dla obu tych grup. Ostatnie ograniczenie dotyczy samego modelu zarządzania zespołem i opiera się na fakcie, że samo wdrożenie wszystkich elementów nie zapewnia wzrostu skuteczności, satysfakcji lub retencji członków zespołu, gdyż elementy te mogą zostać wdrożone niepoprawnie i tym samym nie przynieść zamierzonego efektu.

Przeprowadzone i omówione w poniższej rozprawie doktorskiej badanie jest jedynie wstępem do stworzenia funkcjonującego modelu zarządzania zespołem globalnej organizacji trzeciego sektora. Istnieje szereg możliwości dotyczących kontynuacji badań nad tym obszarem, które mogą zweryfikować koncepcję modelu lub pogłębić obecną znajomość tego zagadnienia. Po pierwsze, przydatność modelu mogłaby zostać zbadana nie tylko w organizacji trzeciego sektora, lecz również w podmiotach prywatnych i publicznych, w różnych środowiskach i dla różnych kultur organizacyjnych, przekrojów wiekowych pracowników itp. W przypadku wykorzystania formularza badawczego, rekomendowane byłoby dostosowanie języka pytań do grupy docelowej poprzez przetłumaczenie ich na język ojczysty każdej z grup respondentów.

Istnieje szereg badań, które mogą zostać przeprowadzone, aby potwierdzić efektywność zaproponowanej koncepcji modelu zarządzania zespołem, a także ułatwić jego wdrożenie. Jednym z nich jest przeprowadzenie analizy dynamicznej w czasie, aby zaobserwować zmiany po wdrożeniu modelu w danej organizacji lub zespole. Analiza zmian skuteczności, satysfakcji i retencji po wprowadzeniu modelu dostarczyłaby informacji o jego skuteczności, a także potencjalnie pozwoliła na powiązanie poszczególnych mierników z wybranymi elementami modelu. Pozwoliłoby to menedżerom na personalizację modelu w zależności od miernika, który chcą kształtować w zarządzanym zespole. Ze względu na stosunkowo dużą liczebność elementów modelu, poddanie ich priorytetyzacji ze względu na role w kształtowaniu mierników ułatwiłoby wdrożenie modelu. Badaniom mogłyby zostać poddane również inne mierniki, wykraczające poza skuteczność, satysfakcję oraz retencję. Dodatkowa analiza może zostać też przeprowadzona w obszarze roli, którą odgrywają czynniki demograficzne w efektywności modelu zarządzania zespołem. W badaniu na potrzeby poniższej rozprawy doktorskiej zostały uwzględnione jedynie wiek, płeć oraz przynależność do regionu, jednak analiza ta mogłaby zostać rozszerzona.

Pochylając się nad samym wdrożeniem modelu zarządzania zespołem, w dalszych badaniach konieczne byłoby skupienie się na praktycznych aspektach dostarczania każdego z jego elementów. Regularne spotkania zespołowe mogą wykazywać różną efektywności w zależności od wykorzystanego planu spotkania, włączenia członków zespołu w jego przeprowadzenie, a nawet wykorzystywanego przez lidera zespołu sposobu komunikacji podczas spotkania. Wyróżnienie komponentów, które powinny zostać zawarte w każdym z elementów, aby zapewnić pewną efektywność, ułatwiłoby stworzenie dokładnych wytycznych dla menedżerów.

Dalsze badania koncepcji modelu zarządzania zespołem mogą być także oparte na kontekście dzisiejszych realiów pracy. Pandemia COVID-19 wpłynęła na środowisko pracy, lecz również organizacje pozarządowe na całym świecie. Część z nich nie była w stanie prowadzić działalności operacyjnej, podczas gdy inne zaobserwowały gwałtowny wzrost popytu. Zarządzanie zasobami ludzkimi, w tym procesy zarządzania zespołem, przeszły gwałtowną metamorfozę, co mogło odbić się na potrzebach pracowników i wolontariuszy. Zbadanie potencjalnych zmian w potrzebach członków zespołu pozwoliłoby uwzględnić w modelu elementy, które nie były stosowane przed pandemią. Niezwykle ciekawym obszarem badawczym byłaby również efektywność modelu zarządzania zespołem w przypadku zespołów funkcjonujących w pełni zdalnie, a także tych pracujących w formie hybrydowej.

Ze względu na obszerność zagadnienia zarządzania zespołem, dynamiczne zmiany zachodzące w procesach oraz różnorodność potrzeb podyktowana wejściem pokolenia Z na rynek pracy, przytoczone powyżej kierunki możliwej kontynuacji badań nie są wyczerpujące. Problem zarządzania zespołem zasługuje na uwagę autorów, ponieważ stanowi kluczowe ogniwo większości struktur organizacyjnych podmiotów, bez względu na skalę ich działalności, przynależność do sektora gospodarki czy oferowane usługi. Autorka ma nadzieję, iż zaproponowana przez nią koncepcja modelu zarządzania zespołem globalnej organizacji trzeciego sektora będzie zachętą do dalszych badań w tym obszarze.

Bibliografia

- Aarons, G. A. (2006). Transformational and transactional leadership: Association with attitudes toward evidence-based practice. *Psychiatric Services*, 57(8), 1162–1169.
- Adair, J. E. (2005). *How to grow leaders: The seven key principles of effective leadership development*. Kogan Page Publishers.
- Adair, J. E. (2006). *Leadership and motivation: The fifty-fifty rule and the eight key principles of motivating others*. Kogan Page Publishers.
- Adair, J. E. (2007a). *Decision making & problem solving strategies*. Kogan Page Publishers.
- Adair, J. E. (2007b). *Develop your leadership skills*. Kogan Page Publishers.
- Aftyka, W. (2014). Przywództwo w organizacji. In *Człowiek i organizacja—dylematy współczesnego zarządzania* (pp. 111–121). Wyższa Szkoła Promocji.
- Ahammad, T. (2017). Personnel management to human resource management (HRM): How HRM functions. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 13(9), 412–420.
- Aime, F., Meyer, C. J., & Humphrey, S. E. (2010). Legitimacy of team rewards: Analyzing legitimacy as a condition for the effectiveness of team incentive designs. *Journal of Business Research*, 63(1), 60–66.
- Akor, P. U. (2014). Influence of autocratic leadership style on the job performance of academic librarians in Benue State. *Journal of Educational and Social Research*, 4(7), 148–152.
- Al-Zawahreh, A., & Al-Madi, F. (2012). The utility of equity theory in enhancing organizational effectiveness. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 46(3), 159–169.
- Albrecht, S. L., & Andretta, M. (2011). The influence of empowering leadership, empowerment and engagement on affective commitment and turnover intentions in community health service workers. *Leadership in Health Services*, 24(3), 1751–1879.
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2015). Linking empowering leadership to job satisfaction, work effort, and creativity: The role of self-leadership and psychological empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(3), 304–323.
- Andrzejczak, A. (2020). Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach pozarządowych. In *Rozwój organizacji pozarządowych wobec wyzwań współczesności* (pp. 95–126). CeDeWu.
- Anheier, H. K. (2003). Dimensions of the Nonprofit Sector: A Comparative Perspectives of Structure and Change. In *The Study of the Nonprofit Enterprise: Theories and Approaches* (pp. 247–276). Springer.
- Anheier, H. K. (2005). *Nonprofit organizations. Theory, management, policy*. Routledge.
- Anheier, H. K., Lang, M., & Toepler, S. (2019). Civil society in times of change: Shrinking, changing and expanding spaces and the need for new regulatory approaches. *Economics: The Open-Access, Open-Assessment E-Journal*, 13(8), 1–27.
- Antonakis, J., & Day, D. v. (2018). Leadership. Past, Present, and Future. In *The Nature of Leadership* (pp. 3–26). SAGE Publications Inc.
- Antonakis, J., & House, R. J. (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 746–771.
- Apanowicz, J. (2000). *Metodologiczne elementy procesu poznania naukowego w teorii organizacji i zarządzania*. Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu.

- Aritzeta, A., Swailes, S., & Senior, B. (2007). Belbin's team role model: Development, validity and applications for team building. *Journal of Management Studies*, 44(1), 96–118.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Arslan, A., & Staub, S. (2013). Theory X and theory Y type leadership behavior and its impact on organizational performance: Small business owners in the Şişane Lighting and Chandelier District. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 75, 102–111.
- Ayman, R., Korabik, K., & Morris, S. (2009). Is transformational leadership always perceived as effective? Male subordinates' devaluation of female transformational leaders. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(4), 852–879.
- Ayub, S. H., Manaf, N. A., & Hamzah, M. R. (2014). Leadership: Communicating strategically in the 21st century. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 155, 502–506.
- Babbie, E. (2005). *Badania społeczne w praktyce, przeł. Witold Betkiewicz*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Babcock-Roberson, Elaine, M., & Strickland, O. J. (2010). The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors. *The Journal of Psychology*, 144(3), 313–326.
- Bacchiaga, A., & Borzaga, C. (2003). The Economics of the Third Sector: Toward a More Comprehensive Approach. In *The Study of the Nonprofit Enterprise: Theories and Approaches* (pp. 27–51). Springer.
- Badelt, C. (2003). Entrepreneurship in Nonprofit Organizations: Its Role in Theory and in the Real World Nonprofit Sector. In *The Study of the Nonprofit Enterprise: Theories and Approaches* (pp. 139–159). Springer.
- Barański, R., & Olejniczak, A. (2012). *Fundacje i stowarzyszenia: współpraca organizacji pozarządowych z administracją publiczną*. C.H. Beck.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218.
- Belbin, M. (2000). *Beyond the team*. Elsevier Ltd.
- Belbin, M. (2010). *Team roles at work*. Elsevier Ltd.
- Bell, C., Chan, M., & Nel, P. (2014). The impact of participative and directive leadership on organisational culture: An organisational development perspective. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(23), 1970–1985.
- Bell, R., & Martin, J. (2012). The relevance of scientific management and equity theory in everyday managerial communication situations. *Journal of Management Policy and Practice*, 13(3), 106–114.
- Berman, E. (2006). *Performance and productivity in public and nonprofit organizations*. M.E. Sharpe.
- Beugré, C. D., Acar, W., & Braun, W. (2006). Transformational leadership in organizations: an environment-induced model. *International Journal of Manpower*, 27(1), 52–62.
- Bhatti, N., Maitlo, G. M., Shaikh, N., Hashmi, M. A., & Shaikh, F. M. (2012). The impact of autocratic and democratic leadership style on job satisfaction. *International Business Research*, 5(2), 192–201.
- Blicharz, J. (2017). Ekonomia społeczna jako forma aktywności społecznej. In *Trzeci sektor i ekonomia społeczna: Uwarunkowania prawne. Kierunki działań* (pp. 2019–2226). E-Wydawnictwo. Prawnicza i Ekonomiczna Biblioteka Cyfrowa.

- Bogacz-Wojtanowska, E. (2013). *Zdolności organizacyjne a współdziałanie organizacji pozarządowych*. Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Bonebright, D. A. (2010). 40 years of storming: a historical review of Tuckman's model of small group development. *Human Resource Development International*, 13(1), 111–120.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901–910.
- Brandsen, T. (2008). The third sector and the delivery of public services: an evaluation of different meta-theoretical perspectives. In *The Third Sector in Europe: Prospects and challenges* (pp. 105–117). Routledge.
- Bryant, S. E. (2003). The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(4), 32–44.
- Carmeli, A., Schaubroeck, J., & Tishler, A. (2011). How CEO empowering leadership shapes top management team processes: Implications for firm performance. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 399–411.
- Casey, J. (2020). Comparing Third Sector Expansions. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 22(1), 1–5.
- Cassell, C., Nadin, S., Gray, M., & Clegg, C. (2002). Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises. *Personnel Review*, 31(6), 671–692.
- Charycka, B., & Gumkowska, M. (2018). *Kondycja organizacji pozarządowych*.
- Charycka, B., & Gumkowska, M. (2020). *Organizacje pozarządowe wobec pandemii*.
- Charycka, B., Gumkowska, M., & Arczewska, M. (2019a). *Forma ma znaczenie. Stowarzyszenia i fundacje*.
- Charycka, B., Gumkowska, M., & Arczewska, M. (2019b). *Zysk nie tylko społeczny. Działalność ekonomiczna organizacji pozarządowych*.
- Charycka, B., Gumkowska, M., & Arczewska, M. (2020a). *Oblicza lokalności. Organizacje pozarządowe na wsi*.
- Charycka, B., Gumkowska, M., & Arczewska, M. (2020b). *Oblicza lokalności. Organizacje pozarządowe w dużym mieście*.
- Charycka, B., Gumkowska, M., & Arczewska, M. (2020c). *ZaTRUDnienie. Problemy personelu organizacji pozarządowych z perspektywy pracowniczej*.
- Chau, V. S., & Witcher, B. J. (2008). Dynamic capabilities for strategic team performance management: the case of Nissan. *Team Performance Management: An International Journal*, 14(3), 179–191.
- Chaudhry, A. Q., & Javed, H. (2012). Impact of transactional and laissez faire leadership style on motivation. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7), 258–264.
- Chen, G., Sharma, P. N., Edinger, S. K., Shapiro, D. L., & Farh, J.-L. (2011). Motivating and demotivating forces in teams: cross-level influences of empowering leadership and relationship conflict. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 541–557.
- Chimiak, G. (2014). Nieodkryty wymiar III sektora. Badania niezinstytucjonalizowanych przejawów społecznikostwa - przegląd literatury. In *Nieodkryty wymiar III sektora: wprowadzenie do badań nad nowym społecznikostwem* (pp. 81–108). Collegium Civitas.
- Clarke, S. (2013). Safety leadership: A meta-analytic review of transformational and transactional leadership styles as antecedents of safety behaviours. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(1), 22–49.

- Cohen, R. (2014). Corporate-originated charitable funds. In *New Frontiers of Philanthropy. A Guide to the New Tools and Actors Reshaping Global Philanthropy and Social Investing* (pp. 255–290). Oxford University Press.
- Corry, O. (2010). Defining and Theorizing the Third Sector. In *Third sector research* (pp. 11–20). Springer.
- Crawford, C. B. (2005). Effects of transformational leadership and organizational position on knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 9(6), 6–16.
- Ćwiklicki, M. (2010). Przesłanki stosowania teorii ugruntowanej w naukach o zarządzaniu. *Acta Universitatis Lodzianensis, Folia Oeconomica*, 234, 243–253.
- Czakon, W. (2006). Łabędzie Poppera—case studies w badaniach nauk o zarządzaniu. *Przegląd Organizacji*, 9, 9–13.
- Czakon, W. (2009). Mity o badaniach jakościowych w naukach o zarządzaniu. *Przegląd Organizacji*, 9, 13–17.
- Czubasiewicz, H., & Grajewski, P. (2018). Koncepcja systemowych rozwiązań ZZL w realiach działania organizacji procesowej. *Zarządzanie i Finanse*, 16(3), 65–77.
- Dartey-Baah, K. (2015). Resilient leadership: A transformational-transactional leadership mix. *Journal of Global Responsibility*, 6(1), 99–112.
- Davis, J. R. (2003). *Learning to Lead*. Rowman & Littlefield Publishers Inc.
- Day, D. v., & Antonakis, J. (2013). The Future of Leadership. In *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Leadership, Change, and Organizational Development* (pp. 221–236). John Wiley & Sons.
- de Cremer, D. (2006). Affective and motivational consequences of leader self-sacrifice: The moderating effect of autocratic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(1), 79–93.
- de Hoogh, A. H., Greer, L. L., & den Hartog, D. N. (2015). Diabolical dictators or capable commanders? An investigation of the differential effects of autocratic leadership on team performance. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 687–701.
- de Hoogh, A., den Hartog, D., Koopman, P., Thierry, H., van den Berg, P., van der Weide, J., & Wilderom, C. (2004). Charismatic leadership, environmental dynamism, and performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(4), 447–471.
- Defourny, J. (2001). From third sector to social enterprise. In *The emergence of social enterprise* (pp. 1–28). Routledge.
- Defourny, J., & Develtere, P. (2009). The social economy: the worldwide making of a third sector. In *The worldwide making of the social economy. Innovations and changes* (pp. 15–40).
- Deichmann, D., & Stam, D. (2015). Leveraging transformational and transactional leadership to cultivate the generation of organization-focused ideas. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 204–219.
- Delise, L. A., Gorman, A., Brooks, A. M., Rentsch, J. R., & Steele-Johnson, D. (2010). The effects of team training on team outcomes: A meta-analysis. *Performance Improvement Quarterly*, 22(4), 53–80.
- Delors, J. (2004). The European Union and the third sector. In *The Third Sector in Europe* (pp. 206–217). Edward Elgar.
- Denhardt, J. v., & Campbell, K. B. (2006). The role of democratic values in transformational leadership. *Administration & Society*, 38(5), 556–572.

- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology, 64*(1), 7–52.
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., & Spangler, W. D. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management, 17*(2), 177–193.
- Dokument wewnętrzny The AIESEC Way Toolkit, (2015).
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal, 45*(4), 735–744.
- Dyczkowski, T. (2010). *Controlling w organizacjach pożytku publicznego*. C.H. Beck.
- Dzierzgowski, J. (2012). NGO szkołami demokracji? Polskie organizacje pozarządowe a problem kompetencji obywatelskich. In *Trzeci sektor: fasady i realia* (pp. 231–248). Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.
- Dźwigoł, H. (2013). Metodyka badawcza w naukach o zarządzaniu na przykładzie wybranych metod. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej: Organizacja i Zarządzanie, 63*.
- Dźwigoł, H. (2015). Założenia do budowy metodyki badawczej. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska, 78*, 99–116.
- Eddy, P. L., & VanDerLinden, K. E. (2006). Emerging definitions of leadership in higher education. *Community College Review, 34*(1), 5–26.
- Erkutlu, H. (2008). The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness. *Journal of Management Development, 27*(7), 708–726.
- Escobar, J. S. (1997). Religion and Social Change at the Grass Roots Level in Latin America. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science, 554*(1), 81–103.
- Etzioni, A. (1973). The third sector and domestic missions. *Public Administration Review, 33*(4), 314–323.
- European Fundraising Association. (2020). *The Impact of COVID-19 on Nonprofits in Europe*.
- Evers, A. (1995). Part of the welfare mix: The third sector as an intermediate area. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 6*(2), 159–182.
- Evers, A. E., & Laville, J.-L. (2004). Defining the third sector in Europe. In *The Third Sector in Europe* (pp. 11–42). Edward Elgar.
- Felfe, J., & Schyns, B. (2004). Is similarity in leadership related to organizational outcomes? The case of transformational leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 10*(4), 92–102.
- Felfe, J., Tartler, K., & Liepmann, D. (2004). Advanced research in the field of transformational leadership. *German Journal of Human Resource Management, 18*(4), 262–288.
- Fisher, B. M., & Edwards, J. E. (1988). Consideration and Initiating Structure and Their Relationships With Leader Effectiveness: A Meta-Analysis. *Academy of Management Proceedings, 1*, 201–205.
- Fong, K. H., & Snape, E. (2015). Empowering leadership, psychological empowerment and employee Outcomes: Testing a multi-level mediating model. *British Journal of Management, 26*(1), 126–138.
- Frączkiewicz-Wronka, A., & Wronka-Pośpiech, M. (2018). How Practices of Managing Partnerships Contributes to the Value Creation—Public–Social Partnership Perspective. *Sustainability, 10*(12), 1–25.
- Fretwell, C. E., Lewis, C. C., & Hannay, M. (2013). Myers-briggs type indicator, A/B personality types, and locus of control: where do they intersect? *American Journal of Management, 13*(3), 57–66.

- Frieske, K. W. (2012). Wspólnoty obywatelskie i administracja publiczna. Warunki dobrej współpracy. In *Trzeci sektor: fasady i realia* (pp. 194–213). Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.
- Frieske, K. W., & Pawłowska, K. (2012). Instytucjonalne kontradycje trzeciego sektora. In *Trzeci sektor: fasady i realia* (pp. 33–58). Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.
- Fudaliński, J. (2013). *Perspektywy rozwoju zarządzania społecznego w sektorze organizacji non profit w Polsce*. Difin.
- Gach, D. (2019). Wybrane praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach społecznych. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 53(3), 52–71.
- Gandolfi, F., & Stone, S. (2016). Clarifying leadership: High-impact leaders in a time of leadership crisis. *Review of International Comparative Management*, 17(212–224).
- García-Morales, V., Lloréns-Montes, F. J., & Verdú-Jover, A. J. (2008). The effects of transformational leadership on organizational performance through knowledge and innovation. *British Journal of Management*, 19(4), 299–319.
- Gardner, W. L., Lowe, K. B., Moss, T. W., Mahoney, K. T., & Coglisier, C. C. (2010). Scholarly leadership of the study of leadership: A review of The Leadership Quarterly's second decade, 2000–2009. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 922–958.
- Gersick, C. J.G. (1988). Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *Academy of Management Journal*, 31(1), 9–41.
- Gillespie, N. A., & Mann, L. (2004). Transformational leadership and shared values: The building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 588–607.
- Globalna Strona AIESEC. (2021). <https://aiesec.org/about-us>
- Głowacka, M. (2020). Rozwój kompetencji wolontariuszy w organizacjach pozarządowych. In *Rozwój organizacji pozarządowych wobec wyzwań współczesności* (pp. 126–144). CeDeWu.
- Goodwin, V. L., Wofford, J. C., & Whittington, J. L. (2001). A theoretical and empirical extension to the transformational leadership construct. *Journal of Organizational Behavior*, 22(7), 759–774.
- Goś-Wójcicka, K. (2020). *Sektor non-profit w 2018 r.*
- Grabo, A., Spisak, B. R., & van Vugt, M. (2017). Charisma as signal: An evolutionary perspective on charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 28(4), 473–485.
- Gumpert, P. J., & Snyderman, S. K. (2006). Higher Education: Evolving Forms and Emerging Markets. In *The Nonprofit Sector: A Research Handbook* (pp. 462–484). Yale University Press.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461–473.
- György, J., & Kuti, E. (2008). The third sector and civil society. In *The third sector in Europe: Prospects and challenges* (pp. 9–25).
- Hall, J. (2007). Dynamic interactions between two models of team development and learning: Implications for performance and human resource managers. *Human Resource Development Quarterly*, 18(3), 421–430.
- Hall, P. (2005). Historical Perspectives on Nonprofit Organizations in the United States. In *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management* (pp. 3–33). Jossey-Bass.
- Hall, P. (2006). A Historical Overview of Philanthropy, Voluntary Associations, and Nonprofit Organizations in the United States. In *The Nonprofit Sector: A Research Handbook* (pp. 32–65). Yale University Press.
- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 329–352.

- Hammack, D. C. (2006). Historical research for the nonprofit sector. *Nonprofit Management and Leadership*, 16(4), 451–466.
- Hamstra, M. R., Yperen, N. W. van, Wisse, B., & Sassenberg, K. (2014). Transformational and transactional leadership and followers' achievement goals. *Journal of Business and Psychology*, 29(3), 413–425.
- Hansmann, H. (2003). The Role of Trust in Nonprofit Enterprise. In *The Study of the Nonprofit Enterprise: Theories and Approaches* (pp. 115–124). Springer.
- Hargis, M. B., Watt, J. D., & Piotrowski, C. (2011). Developing leaders: Examining the role of transactional and transformational leadership across business contexts. *Organization Development Journal*, 29(3), 51–66.
- Harms, P. D., & Credé, M. (2010). Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), 5–17.
- Hassan, S., Mahsud, R., Yukl, G., & Prussia, G. E. (2013). Ethical and empowering leadership and leader effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, 28(2), 133–146.
- Hautala, T. M. (2006). The relationship between personality and transformational leadership. *Journal of Management Development*, 25(8), 777–794.
- Hertel, G., Konradt, U., & Orlikowski, B. (2004). Managing distance by interdependence: Goal setting, task interdependence, and team-based rewards in virtual teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(1), 1–28.
- Hill, N. S., & Bartol, K. M. (2016). Empowering leadership and effective collaboration in geographically dispersed teams. *Personnel Psychology*, 69(1), 159–198.
- Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. (2008). A theoretical and empirical examination of the transactional and non-leadership dimensions of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). *The Leadership Quarterly*, 19(5), 501–513.
- Huang, X., Iun, J., Liu, A., & Gong, Y. (2010). Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 122–143.
- Isaac, R. G., Zerbe, W. J., & Pitt, D. C. (2001). Leadership and motivation: The effective application of expectancy theory. *Journal of Managerial Issues*, 13(2), 212–226.
- Ismail, A., Mohamad, M. H., Mohamed, H. A.-B., Rafiuddin, N. M., & Zhen, K. W. P. (2010). Transformational and Transactional Leadership Styles as a Predictor of Individual Outcomes. *Theoretical & Applied Economics*, 17(6), 89–104.
- James, E. (1983). How nonprofits grow: A model. *Journal of Policy Analysis and Management*, 2(3), 350–365.
- Jandaghi, G., Matin, H. Z., & Farjami, A. (2009). Comparing transformational leadership in successful and unsuccessful companies. *African Journal of Business Management*, 3(7), 272–280.
- Janiak, A. M. (2018). Efektywna praca zespołowa studentów. Teoria Ról Zespołowych M. Belbina. In *Milczenie szkoły. Szkice o trudach porozumiewania się w przestrzeni szkolnej i akademickiej* (pp. 75–99). Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu.
- Janoś-Kresło, M. (2013). *Organizacje pozarządowe na rynku usług społecznych w Polsce*. Oficyna Wydawnicza: Szkoła Główna Handlowa.
- Javidan, M., & Waldman, D. A. (2003). Exploring charismatic leadership in the public sector: Measurement and consequences. *Public Administration Review*, 63(2), 229–242.

- Jegers, M. (2008). The economic analysis of nonprofit organisations' management. In *The third sector in Europe: Prospects and challenges* (pp. 341–356). Routledge.
- Jensen, U. T., Bøgh, L. A., Bro, L. L., Bøllingtoft, A., Eriksen, T. L. M., Holten, A.-L., & Jacobsen, C. B. (2019). Conceptualizing and Measuring Transformational and Transactional Leadership. *Administration & Society*, 51(1), 3–33.
- Jeszka, A. M. (2013). Problemy badawcze i hipotezy w naukach o zarządzaniu. *Organizacja i Kierowanie*, 5(5), 31–40.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(755–768).
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 36–52.
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4), 525–544.
- Kahai, S. S., Sosik, J. J., & Avolio, B. J. (2004). Effects of Participative and Directive Leadership in Electronic Groups. *Group & Organization Management*, 29(1), 67–105.
- Kaldor, M. (2013). *Global civil society: An answer to war*. John Wiley & Sons.
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246–255.
- Karna, W. (2017). Motywowanie pracowników jako wyzwanie w zarządzaniu zasobami ludzkimi. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 48(2), 161–171.
- Kaufman, B. E. (2001). The theory and practice of strategic HRM and participative management: Antecedents in early industrial relations. *Human Resource Management Review*, 11(4), 505–533.
- Kawa, J., & Opar, T. (2015). Wybrane problemy tworzenia i funkcjonowania współczesnej organizacji trzeciego sektora. In *Perspektywy rozwoju sektora organizacji pozarządowych* (pp. 33–62). Wydział Prawa i Administracji UWM.
- Kawalec, P. (2014). Metody mieszane w kontekście procesu badawczego w naukoznawstwie. *Zagadnienia Naukoznawstwa*, 50.1(199), 3–22.
- Kearney, E., & Gebert, D. (2009). Managing diversity and enhancing team outcomes: the promise of transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 77–89.
- Kelloway, E. K., Barling, J., Kelley, E., Comtois, J., & Gatién, B. (2003). Remote transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(3), 163–171.
- Kendall, J., & Knapp, M. (1995). A loose and baggy monster. In *An introduction to the voluntary sector* (pp. 66–95).
- Kerlin, J. A. (2017). The Macro-Institutional Social Enterprise Framework: Introduction and Theoretical Underpinnings. W *Shaping Social Enterprise* (ss. 1–26). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-78714-250-320171001>
- Khan, N. (2017). Adaptive or transactional leadership in current higher education: A brief comparison. *International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 18(3), 178–183.
- Kietlińska, K. (2010). *Rola trzeciego sektora w społeczeństwie obywatelskim*. Difin.
- Kiviniemi, M. (2008). The state of our knowledge and future challenges. In *The Third Sector in Europe: Prospects and Challenges* (pp. 357–370). Routledge.
- Konopaske, R., & Werner, S. (2002). Equity in non-North American contexts: Adapting equity theory to the new global business environment. *Human Resource Management Review*, 12(3), 405–418.

- Kopelman, R. E., Prottas, D. J., & Falk, D. W. (2010). Construct validation of a Theory X/Y behavior scale. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(2), 120–135.
- Kotter, J. P. (2001). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, 79(11), 2–11.
- Kotterman, J. (2006). Leadership versus management: What's the difference. *The Journal for Quality and Participation*, 29(2), 13–17.
- Kramer, R., & Wilensky, H. (1981). *Voluntary agencies in the welfare state*. University of California Press.
- Krashinsky, M. (2003). Stakeholder Theories of the Nonprofit Sector: One Cut at the Economic Literature. In *The Study of the Nonprofit Enterprise: Theories and Approaches* (pp. 125–138). Springer.
- Kurleto, M. H. (2008). *Organizacje pozarządowe w działalności pożytku publicznego*. Lexis Nexis.
- Lambert, V., & Lapsley, I. (2010). Leadership and Governance. In *Third sector research* (pp. 139–150). Springer.
- Lee, S. (2007). Vroom's expectancy theory and the public library customer motivation model. *Library Review*, 56(9), 788–796.
- Leś, E., Nałęcz, S., & Pielński, B. (2016). *Third sector barriers in Poland*.
- Leś, E., Nałęcz, S., Wygnański, J. J., Toepler, S., & Salamon, L. M. (1999). Poland: A Partial View. In *Global Civil Society* (pp. 325–336). The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies.
- Lewis, J. (2004). The state and the third sector in modern welfare states: independence, instrumentality, partnership. In *The Third Sector in Europe* (pp. 169–187). Edward Elgar.
- Lisiński, M. (2013). Współczesne problemy rozwoju metodologii nauk o zarządzaniu. *Zarządzanie I Finanse*, 4(1), 163–172.
- Liżewski, S. (2017). *Źródła finansowania NGO*. Wiedza i Praktyka.
- Lloyd, P. (2004). The European Union and its programmes related to the third system. In *The Third Sector in Europe* (pp. 188–205). Edward Elgar.
- Lloyd, R., & Mertens, D. (2018). Expecting more out of expectancy theory: History urges inclusion of the social context. *International Management Review*, 14(1), 28–43.
- Lohmann, R. (1995). Buddhist Commons and the Question of a Third Sector in Asia. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 6(2), 140–158.
- Lorentzen, H. (2010). Sector labels. In *Third sector research* (pp. 21–35). Springer.
- Lorinkova, N. M., Pearsall, M. J., & Sims, H. P. (2013). Examining the differential longitudinal performance of directive versus empowering leadership in teams. *Academy of Management Journal*, 56(2), 573–596.
- Lowe, K. B., & Gardner, W. L. (2000). Ten years of the leadership quarterly: Contributions and challenges for the future. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 459–514.
- Lunenburg, F. (2013). Leadership versus management: a key distinction - at least in theory. *Main Issues Of Pedagogy And Psychology*, 3(3), 15–18.
- Łysoń, P. (2020a). *Organizacje non-profit w czasie epidemii COVID-19*.
- Łysoń, P. (2020b). *Współpraca organizacji non-profit z innymi podmiotami w 2019 r.*
- Macduff, N. (2005). Principles of Training for Volunteers and Employees. In *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management* (pp. 703–730). Jossey-Bass.
- Mackenzie, N., & Sally, K. (2006). Research dilemmas: Paradigms, methods and methodology. *Issues in Educational Research*, 16(2), 193–2005.

- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Rich, G. A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), 115–134.
- Madlock, P. E. (2008). The link between leadership style, communicator competence, and employee satisfaction. *The Journal of Business Communication*, 45(1), 61–78.
- Małecka-Łyszczek, M. (2017). Zakres podmiotowy i klasyfikacja pojęcia „podmiot ekonomii społecznej”. In *Trzeci sektor i ekonomia społeczna: Uwarunkowania prawne. Kierunki działań* (pp. 207–218). E-Wydawnictwo. Prawnicza i Ekonomiczna Biblioteka Cyfrowa.
- Malewski, M. (2012). Metodologia badań społecznych—ortodoksja i refleksyjność. *Teraźniejszość—Człowiek—Edukacja*, 6(60), 29–46.
- Mandell, B., & Pherwani, S. (2003). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: A gender comparison. *Journal of Business and Psychology*, 17(3), 387–404.
- Manning, T. T. (2002). Gender, managerial level, transformational leadership and work satisfaction. *Women in Management Review*, 17(5), 207–216.
- Matejun, M. (2011a). Metoda badania przypadków w naukach o zarządzaniu. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 10, 93–102.
- Matejun, M. (2011b). Metoda studium przypadku w pracach badawczych młodych naukowców z zakresu nauk o zarządzaniu. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*, 666(19), 203–213.
- Matejun, M. (2016). Metodologia badań ankietowych w naukach o zarządzaniu - ujęcie modelowe. In *Współczesne problemy rozwoju metodologii zarządzania* (pp. 341–354). Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Mazurkiewicz, G. (2015). Przywództwo edukacyjne: zmiana paradygmatu. In *Przywództwo edukacyjne. Zaproszenie do dialogu* (pp. 9–36). Ośrodek Rozwoju Edukacji.
- McCleskey, J. A. (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117–130.
- McKenzie, G., Powell, J., & Usher, R. (1997). *Understanding social research: Perspectives on methodology and practice*. The Falmer Press.
- Mertens, S. (1999). Nonprofit organisations and social economy: two ways of understanding the third sector. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 70(3), 5010–5520.
- Mikołajczak, P. (2020). Finansowe uwarunkowania działalności organizacji pozarządowych. In *Rozwój organizacji pozarządowych wobec wyzwań współczesności* (pp. 73–94). CeDeWu.
- Miller, D. L. (2003). The stages of group development: A retrospective study of dynamic team processes. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 20(2), 121–134.
- Miner, J. B. (2005). *Organizational Behavior: Essential theories of motivation and leadership Vol. 1*. ME Sharpe.
- Mirabella, R., Hvenmark, J., & Larsson, O. S. (2015). Civil society education: International perspectives. *Journal of Nonprofit Education and Leadership*, 5(4), 213–218.
- Mocek, S. (2014). Sektor obywatelski po ćwierćwieczu. In *Nieodkryty wymiar III sektora: wprowadzenie do badań nad nowym społecznikiem* (pp. 9–20). Collegium Civitas.
- Morita, P. P., & Burns, C. M. (2014). Trust tokens in team development. *Team Performance Management*, 20(1), 39–64.
- Moroń, D. (2012). *Organizacje pozarządowe - fundament społeczeństwa obywatelskiego*. Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.

- Morris, S. (2000). Defining the nonprofit sector: Some lessons from history. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 11(1), 25–43.
- Mostert, N. M. (2015). Belbin—the way forward for innovation teams. *Journal of Creativity and Business Innovation*, 1, 35–48.
- Muenjohn, N., & Armstrong, A. (2008). Evaluating the structural validity of the multifactor leadership questionnaire (MLQ), capturing the leadership factors of transformational-transactional leadership. *Contemporary Management Research*, 4(1), 3–14.
- Najam, A. (2000). The four C's of government third Sector-Government relations. *Nonprofit Management and Leadership*, 20(4), 375–396.
- National Center for Charitable Statistics. (2020). *The Nonprofit Sector in Brief 2019*. Dane zawarte na stronie internetowej www.statista.com.
- National Council of Nonprofits. (2019). *Nonprofit Impact Matters: How America's Charitable Nonprofits Strengthen Communities and Improve Lives*.
- Noman, M., Hashim, R. A., & Abdullah, S. S. (2018). Contextual leadership practices: The case of a successful school principal in Malaysia. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(3), 474–490.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: theory and practice*. SAGE Publications Inc.
- Nowak, S. (1985). *Metodologia badań społecznych*. Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Olejniczak, A., & Barański, R. (2013). *Standardy i procedury w organizacjach pozarządowych*. Beck Info Bines.
- Olsen, W. (2004). Triangulation in social research: qualitative and quantitative methods can really be mixed. *Developments in Sociology*, 20, 103–118.
- Osborne, S. P. (2013). Conceptualizing voluntary activity. In *Voluntary organizations and innovation in public services* (pp. 5–19). Routledge.
- Pajas, P., & Vilain, M. (2004). Finance of Nonprofit Organizations. In *Future of Civil Society: Making Central European Nonprofit-Organizations Work* (pp. 341–366). Springer.
- Pardo-del-Val, M., Martinez-Fuentes, C., & Roig-Dobón, S. (2012). Participative management and its influence on organizational change. *Management Decision*, 50(10), 1843–1860.
- Parry, K. W., & Sinha, P. N. (2005). Researching the trainability of transformational organizational leadership. *Human Resource Development International*, 8(2), 165–183.
- Payne, G., & Payne, J. (2004). *Key Concepts in Social Research*. SAGE Publications Inc.
- Pearce, C. L., Sims, H. P., Cox, J. F., Ball, G., Schnell, E., Smith, K. A., & Trevino, L. (2003). Transactors, transformers and beyond: A multi-method development of a theoretical typology of leadership. *Journal of Management Development*, 22(4), 273–307.
- Phillips, S. D., & Smith, S. R. (2011). Between Governance and Regulation: Evolving Government–Third Sector Relationships. In *Governance and Regulation in the Third Sector. International Perspectives* (pp. 1–36). Routledge.
- Phills Jr, J. A. (2005). *Integrating Mission and Strategy for Nonprofit Organizations*. Oxford University Press.
- Pichlak, M. (2011). Przywództwo a innowacyjność organizacji. *Organizacja i Kierowanie*, 4, 143–155.
- Pieter, J. (1967). *Ogólna metodologia pracy naukowej*. Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk.
- Pieterse, A. N., Knippenberg, D. van, Schippers, M., & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 609–623.

- Pocztowski, A., & Pauli, U. (2013). Profesjonalizacja zarządzania zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3, 9–22.
- Poister, T. H. (2003). *Measuring performance in public and nonprofit organizations*. Jossey-Bass.
- Polston-Murdoch, L. (2013). An Investigation of path-goal theory, relationship of leadership style, supervisor-related commitment, and gender. *Emerging Leadership Journeys*, 6(1), 13–44.
- Prasad, B., & Junni, P. (2016). CEO transformational and transactional leadership and organizational innovation. *Management Decision*, 54(7), 1542–1568.
- Purwanto, A., Bernarto, I., Asbari, M., Wijayanti, L. M., & Hyun, C. C. (2020). Effect of transformational and transactional leadership style on public health centre performance. *Journal of Research in Business, Economics, and Education*, 2(1), 304–314.
- Pynes, J. E. (2009). *Human resources management for public and nonprofit organizations: A strategic approach*. John Wiley & Sons.
- Pyszka, A. (2015). Modele i determinanty efektywności zespołu. *Studia Ekonomiczne*, 230, 36–54.
- Raes, E., Kyndt, E., Decuyper, S., Bossche, P. van den, & Dochy, F. (2015). An exploratory study of group development and team learning. *Human Resource Development Quarterly*, 26(1), 5–30.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329–354.
- Rainey, H., & Bozeman, B. (2000). Comparing public and private organizations: Empirical research and the power of the a priori. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2), 447–470.
- Raport AIESEC*. (1953). https://issuu.com/aiesecinternational/docs/general_report_1953
- Raport AIESEC*. (1954). https://issuu.com/aiesecinternational/docs/general_report_1954
- Raport AIESEC*. (1955). https://issuu.com/aiesecinternational/docs/general_report_1955
- Raub, S., & Robert, C. (2010). Differential effects of empowering leadership on in-role and extra-role employee behaviors: Exploring the role of psychological empowerment and power values. *Human Relations*, 63(11), 1743–1770.
- Reddin, W. J. (1967). The 3-D Management Style Theory. A Typology Based on Task and Relationship Orientation. *Training and Development Journal*, 8–17.
- Reichardt, S. (2004). Civil Society - A Concept for Comparative Historical Research. In *Future of Civil Society: Making Central European Nonprofit-Organizations Work* (pp. 35–56). Springer.
- Reichel, J. (2018). *Sukcesja stanowisk kierowniczych w organizacjach pozarządowych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Renko, M., Kroeck, K. G., & Bullough, A. (2012). Expectancy theory and nascent entrepreneurship. *Small Business Economics*, 39(3), 667–684.
- Riaz, A., & Haider, M. H. (2010). Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction. *Business and Economic Horizons*, 1(1), 29–38.
- Rickards, T., & Moger, S. (2000). Creative leadership processes in project team development: an alternative to Tuckman's stage model. *British Journal of Management*, 11(4), 273–283.
- Robbins, K. (2006). The Nonprofit Sector in Historical Perspective: Traditions of Philanthropy in the West. In *The Nonprofit Sector: A Research Handbook* (pp. 13–31). Yale University Press.
- Rosari, R. (2019). Leadership definitions applications for Lecturers' leadership development. *Journal of Leadership in Organizations*, 1(1), 18–28.
- Rost, J. C. (1993). *Leadership for the Twenty-First Century*. Greenwood Publishing Group.

- Russ, T. L. (2013). The relationship between Theory X/Y: assumptions and communication apprehension. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(3), 238–249.
- Rymsza, M., & Zimmer, A. (2004). Embeddedness of Nonprofit Organizations: Government - Nonprofit Relationships. In *Future of Civil Society: Making Central European Nonprofit-Organizations Work* (pp. 169–198). Springer.
- Sadeghi, A., & Pihie, Z. A. L. (2012). Transformational leadership and its predictive effects on leadership effectiveness. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7), 186–197.
- Salamon, L. M. (2002). The New Governance and the Tools of Public Action: An Introduction. In *The Tools of Government: A Guide to the New Governance*. Oxford University Press.
- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1997a). *The third world's third sector in comparative perspective*.
- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1997b). Toward a common classification. In *Defining the nonprofit sector: A cross-national analysis*. Manchester University Press.
- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1999). Civil Society in Comparative Perspective. W *Global Civil Society. Dimensions of the Nonprofit Sector*. John Hopkins University.
- Salamon, L. M., & Newhouse, C. L. (2020). *2020 Nonprofit Employment Report*.
- Salamon, L. M., & Sokolowski, W. (2018a). Beyond Nonprofits: In Search of the Third Sector. In *The Third Sector As A Renewable Resource for Europe: Concepts, Impacts, Challenges and Opportunities* (pp. 7–48). Springer.
- Salamon, L. M., & Sokolowski, W. (2018b). The Size and Composition of the European Third Sector. In *The Third Sector As A Renewable Resource for Europe: Concepts, Impacts, Challenges and Opportunities* (pp. 49–94). Springer.
- Salas, E., DiazGranados, D., Klein, C., Burke, S., Stagl, K. C., Goodwin, G. F., & Halpin, S. M. (2008). Does team training improve team performance? A meta-analysis. *Human Factors*, 50(6), 903–933.
- Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Santora, J. C. (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 145–158.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S., & Cha, S. E. (2007). Embracing transformational leadership: Team values and the impact of leader behavior on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1020–1030.
- Schmidt, J. (2012). *Rozwój organizacji pozarządowych: teoria i praktyka*. Wydawnictwo Akademickie Sedno.
- Schmidt, J. (2020). Kierunki rozwoju organizacji pozarządowych i sektora pozarządowego. In *Rozwój organizacji pozarządowych wobec wyzwań współczesności* (pp. 13–46). CeDeWu.
- Schmidt, J., & Ziomek, A. (2020). Kultura organizacyjna organizacji non-profit i jej wymiar innowacyjności. In *Rozwój organizacji pozarządowych wobec wyzwań współczesności* (pp. 47–72). CeDeWu.
- Sellgren, S., Ekvall, G., & Tomson, G. (2006). Leadership styles in nursing management: preferred and perceived. *Journal of Nursing Management*, 14(5), 348–355.
- Sethuraman, K., & Suresh, J. (2014). Effective leadership styles. *International Business Research*, 7(9), 165–172.
- Sharma, P. N., & Kirkman, B. L. (2015). Leveraging leaders: A literature review and future lines of inquiry for empowering leadership research. *Group & Organization Management*, 40(2), 193–237.
- Simon, K. W. (2004). Tax Laws and Tax Preferences. In *Future of Civil Society: Making Central European Nonprofit-Organizations Work* (pp. 147–168). Springer.

- Simonet, D. v., & Tett, R. P. (2013). Five perspectives on the leadership–management relationship: A competency-based evaluation and integration. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(2), 199–213.
- Skalec, A. (2012). Komerccjalizacja trzeciego sektora - zagrożenie misji organizacji pozarządowych. In *Trzeci sektor: fasady i realia* (pp. 132–154). Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.
- Skarbek, W. (2013). *Wybrane zagadnienia metodologii nauk społecznych*. Naukowe Wydawnictwo Piotrkowskie przy Filii Uniwersytetu Jana Kochanowskiego.
- Skowron-Mielnik, B. & Bor, M. (2015). *Generacyjne uwarunkowania retencji pracowników w kontekście elastyczności organizacji*. Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu. *Management Forum*, 3(3), 44-55.
- Sławińska, M., & Witczak, H. (2012). *Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Smith, S. R. (2011). The Government–Nonprofit Relationship in the US: New Challenges and Possibilities. In *Governance and Regulation in the Third Sector. International Perspectives* (pp. 194–214). Routledge.
- Somech, A. (2002). Explicating the complexity of participative management: An investigation of multiple dimensions. *Educational Administration Quarterly*, 38(3), 341–371.
- Somech, A. (2005). Directive Versus Participative Leadership: Two Complementary Approaches to Managing School Effectiveness. *Educational Administration Quarterly*, 41(5), 777–800.
- Somech, A., & Wenderow, M. (2006). The impact of participative and directive leadership on teachers' performance: The intervening effects of job structuring, decision domain, and leader-member exchange. *Educational Administration Quarterly*, 42(5), 746–772.
- Sozanská, O., Tošner, J., & Frič, P. (2004). Management of Volunteers in Nonprofit Organizations. In *Future of Civil Society: Making Central European Nonprofit-Organizations Work* (pp. 315–340). Springer.
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239–1251.
- Stachak, S. (2013). *Podstawy metodologii nauk ekonomicznych*. Difin.
- Staszczak, P. (2015). Trzeci sektor w systemie ustrojowym Unii Europejskiej. In *Perspektywy rozwoju sektora organizacji pozarządowych* (pp. 117–126). Wydział Prawa i Administracji UWM.
- Stein, R., & Swan, A. (2019). Evaluating the validity of Myers-Briggs Type Indicator theory: A teaching tool and window into intuitive psychology. *Social and Personality Psychology Compass*, 13(2), 124–134.
- Steinberg, R. (2003). Economic Theories of Nonprofit Organizations: An Evaluation. In *The Study of the Nonprofit Enterprise: Theories and Approaches* (pp. 277–310). Springer.
- Steinberg, W., & Powell, R. (2006). *The nonprofit sector: A research handbook*. Yale University Press.
- Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349–361.
- Strona AIESEC Polska: historia. (2021). <https://aiesec.pl/historia/>
- Strona AIESEC Polska: praktyki. (2021). <https://aiesec.pl/gt/>
- Strona AIESEC Polska: wolontariat. (2021). <https://aiesec.pl/gv/>
- Strona edukacyjna AIESEC Bośnia i Hercegowina. (2015). The AIESEC Way. <https://ucionica.aiesec.ba/aiesec-knowledge/the-aiesec-way>

- Strona edukacyjna AIESEC Malesja.* (2015). The AIESEC Way. <http://myaiesechub.weebly.com/the-aiesec-way.html>
- Strona edukacyjna AIESEC Rosja.* (2015). The AIESEC Way. <http://learn.aiesec.ru/the-aiesec-way/>
- Strona internetowa Nonprofit Quarterly.* www.nonprofitquarterly.org/
- Strona internetowa European Fundraising Association.* www.efa-net.eu/
- Sułkowski, Ł. (2012). *Epistemologia i metodologia zarządzania.* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Szarfenberg, R. (2012). Ekonomia sektora non-profit. In *Trzeci sektor: fasady i realia* (pp. 97–107). Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.
- Szulc-Wałęcka, E. (2015). Zasady współpracy administracji rządowej z organizacjami pozarządowymi. In *Perspektywy rozwoju sektora organizacji pozarządowych* (pp. 127–142). Wydział Prawa i Administracji UWM.
- Szyjewski, Z., & Szyjewski, G. (2017). Wiarygodność metod badawczych. *Informatyka Ekonomiczna*, 2(44), 118–131.
- Taylor, C. M., Cornelius, C. J., & Colvin, K. (2014). Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(6), 566–583.
- The AIESEC Way Toolkit.* (2015). https://issuu.com/aiesecinestonia/docs/aiesec_way_toolkit
- The History Book of AIESEC.* (2018). https://issuu.com/aiesecinternational/docs/aiesec_history_book
- Thomas, N. (2004). *The John Adair handbook of management and leadership.* Thorogood.
- Toepler, S., & Anheier, H. K. (2004). Organizational Theory and Nonprofit Management: An Overview. In *Future of Civil Society: Making Central European Nonprofit-Organizations Work* (pp. 253–270). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Toepler, S., & Anheier, H. K. (2020). Nonprofit Management: Introduction and overview. W *The Routledge Companion to Nonprofit Management* (ss. 1–8). Routledge.
- Toor, S.-R. (2011). Differentiating leadership from management: An empirical investigation of leaders and managers. *Leadership and Management in Engineering*, 11(4), 310–320.
- Toor, S.-R., & Ofori, G. (2008). Leadership versus management: How they are different, and why. *Leadership and Management in Engineering*, 8(2), 61–71.
- Turner, N., Barling, J., Epitropaki, O., Butcher, V., & Milner, C. (2002). Transformational leadership and moral reasoning. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 304–311.
- Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, (2003).
- van de Vliert, E. (2006). Autocratic leadership around the globe: Do climate and wealth drive leadership culture? *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 37(1), 42–59.
- van Eeden, R., Cilliers, F., & Deventer, V. van. (2008). Leadership styles and associated personality traits: Support for the conceptualisation of transactional and transformational leadership. *South African Journal of Psychology*, 38(2), 253–267.
- van Vugt, M., & von Rueden, C. R. (2020). From genes to minds to cultures: Evolutionary approaches to leadership. *The Leadership Quarterly*, 31(2), 1–9.
- van Vugt, M., Jepson, S. F., Hart, C. M., & de Cremer, D. (2004). Autocratic leadership in social dilemmas: A threat to group stability. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40(1), 1–13.
- Varvel, T., Adams, S. G., Pridie, S. J., & Ulloa, B. C. R. (2004). Team effectiveness and individual Myers-Briggs personality dimensions. *Journal of Management in Engineering*, 20(4), 141–146.
- Vernis, A., Iglesias, M., Sanz, B., & Saz-Carranza, À. (2006). *Nonprofit Organizations. Challenges and Collaboration.* Palgrave Macmillan.

- Villajos, E., Tordera, N., Peiro, J. M., & Veldhoven, M. van. (2019). Refinement and validation of a comprehensive scale for measuring HR practices aimed at performance-enhancement and employee-support. *European Management Journal*, 37(3), 387–397.
- Vito, G. F., Higgins, G. E., & Denney, A. S. (2014). Transactional and transformational leadership. An examination of the leadership challenge model. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 37(4), 809–822.
- von Eckardstein, D., & Brandl, J. (2004). Human Resource Management in Nonprofit Organizations. In *Future of Civil Society: Making Central European Nonprofit-Organizations Work* (pp. 297–314). Springer.
- Waldman, D. A., Javidan, M., & Varella, P. (2004). Charismatic leadership at the strategic level: A new application of upper echelons theory. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 355–380.
- Walter, F., & Bruch, H. (2009). An affective events model of charismatic leadership behavior: A review, theoretical integration, and research agenda. *Journal of Management*, 35(6), 1428–1452.
- Wang, G., Oh, I.-S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223–270.
- Wang, X.-H. F., & Howell, J. M. (2010). Exploring the dual-level effects of transformational leadership on followers. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1134–1144.
- Watson, M., & Abzug, R. (2005). Finding the Ones You Want, Keeping the Ones You Find: Recruitment and Retention in Nonprofit Organizations. In *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management* (pp. 623–659). Jossey-Bass.
- Wendt, H., Euwema, M. C., & Emmerik, I. H. van. (2009). Leadership and team cohesiveness across cultures. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 358–370.
- Wheelan, S. A. (2009). Group size, group development, and group productivity. *Small Group Research*, 40(2), 247–262.
- Whittington, J. L., Coker, R. H., & Goodwin, V. L. (2009). Transactional leadership revisited: Self–other agreement and its consequences. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(8), 1860–1886.
- Winston, B. E., & Patterson, K. (2006). An integrative definition of leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 1(2), 6–66.
- Wiśniewska-Paluszak, J. (2020). Międzysektorowe relacje organizacji pozarządowych. In *Rozwój organizacji pozarządowych wobec wyzwań współczesności* (pp. 145–172). CeDeWu.
- Wójcik, P. (2013). Znaczenie studium przypadku jako metody badawczej w naukach o zarządzaniu. *E-Mentor*, 1(1), 17–22.
- Wolpert, J. (2003). Voluntary Failure Theory and Nonprofit-Government Partnership. In *The Study of the Nonprofit Enterprise: Theories and Approaches* (pp. 171–182). Springer.
- Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2010). Transformational leadership in the public sector: Does structure matter? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(1), 75–89.
- Xenikou, A., & Simosi, M. (2006). Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21(6), 566–579.
- Xue, Y., Bradley, J., & Liang, H. (2011). Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 15(2), 299–312.
- Yammarino, F. (2013). Leadership: Past, present, and future. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(2), 149–155.
- Yaziji, M., & Doh, J. (2011). *Organizacje pozarządowe a korporacje*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Zajac, C. (2014). Skuteczne zarządzanie kapitałem ludzkim jako czynnik sukcesu przedsiębiorstwa. *Zarządzanie i Finanse*, 12(1), 195–207.
- Żelazo, M. (2013). Kwestionariusz wywiadu jako narzędzie badawcze. *Zesz. Nauk. AON*, 2(6), 222–238.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107–128.
- Zimmer, A. (2004). Civil Society Organizations in Central and Eastern European Countries: Introduction and Terminology. In *Future of Civil Society. Making Central European Nonprofit-Organizations Work* (pp. 11–30). Springer.
- Zimmer, A. (2010). Third Sector–Government Partnerships. In *Third Sector Research* (pp. 201–218). Springer.
- Zimmer, A., & Pahl, B. (2016). *Learning from Europe: Report on third sector enabling and disabling factors*.
- Zimmer, A., & Pahl, B. (2018). Barriers to Third Sector Development. In *The Third Sector As A Renewable Resource for Europe: Concepts, Impacts, Challenges and Opportunities* (pp. 125–160). Springer.
- Zimniewicz, K. (2005). *Natura nauk o zarządzaniu*. Akademia Ekonomiczna. Wydział Zarządzania.

Spis tabel

Tabela 1. Porównanie organizacji non-profit, instytucji publicznych i przedsiębiorstw prywatnych.....	27
Tabela 2. Zestawienie różnic pomiędzy przywództwem a zarządzaniem.....	78
Tabela 3. Zestawienie dziewięciu ról zespołowych Belbina.....	80
Tabela 4. Numerowana lista pytań formularza badawczego.....	116
Tabela 5. Skala pytań związanych z rekrutacją, wdrożeniem oraz zarządzaniem zespołem.....	131
Tabela 6. Skala pytania o wiek.	132
Tabela 7. Skala pytania o tygodniowy czas pracy.	132
Tabela 8. Skala pytania o staż w organizacji.	133
Tabela 9. Skala pytania o prawdopodobieństwo aplikacji na wyższą pozycję w organizacji.....	133
Tabela 10. Skala pytania o samoocenę efektywności w ostatnim kwartale.....	133
Tabela 11. Podsumowanie odpowiedzi na pytanie dotyczące wieku respondentów.....	135
Tabela 12. Podsumowanie odpowiedzi na pytanie dotyczące płci respondentów.....	135
Tabela 13. Podsumowanie odpowiedzi na pytanie dotyczące wyjazdu na wymianę z AIESEC w przeszłości.	136
Tabela 14. Podsumowanie odpowiedzi na pytanie dotyczące obecnej roli w AIESEC.....	137
Tabela 15. Analiza średniego wieku respondentów w zależności od ich obecnej roli w AIESEC.....	138
Tabela 16. Analiza płci respondentów w zależności od ich a obecnej roli w AIESEC.....	138
Tabela 17. Podsumowanie odpowiedzi na pytanie dotyczące tygodniowej liczby godzin spędzanej na pracy dla AIESEC.	139
Tabela 18. Podsumowanie odpowiedzi na pytanie dotyczące stażu w organizacji.....	139
Tabela 19. Analiza płci respondentów w zależności od ich a obecnej roli w AIESEC.....	140
Tabela 20. Analiza średniego wieku respondentów w zależności od ich stażu w AIESEC.....	141
Tabela 21. Podział oddziałów narodowych AIESEC na regiony.....	142
Tabela 22. Podsumowanie podziału przynależności respondentów ankiety do regionów.....	143
Tabela 23. Analiza średniego wieku respondentów w zależności od regionu.....	143
Tabela 24. Analiza płci respondentów w zależności od regionu.....	143

Tabela 25. Analiza tygodniowego czasu pracy respondentów w zależności od regionu.....	144
Tabela 26. Analiza stażu respondentów w zależności od regionu.....	145
Tabela 27. Przykładowa tabela kontyngencji przedstawiająca rozkład liczebności dwóch zmiennych odpowiadających pytaniom 5 oraz 19.....	148
Tabela 28. Interpretacja wartości współczynnika V Craméra.....	148
Tabela 29. Wartości chi-kwadrat dla elementów zarządzania zespołem w odniesieniu do efektywności.....	149
Tabela 30. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów zarządzania zespołem w odniesieniu do efektywności.	151
Tabela 31. Wartości współczynnika korelacji Spearmana dla elementów zarządzania zespołem w odniesieniu do efektywności.	153
Tabela 32. Wartości chi-kwadrat dla elementów zarządzania zespołem w odniesieniu do satysfakcji.	156
Tabela 33. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów zarządzania zespołem w odniesieniu do satysfakcji.	158
Tabela 34. Wartości współczynnika korelacji Spearmana dla elementów zarządzania zespołem w odniesieniu do satysfakcji.	160
Tabela 35. Wartości chi-kwadrat dla elementów zarządzania zespołem w odniesieniu do retencji.....	163
Tabela 36. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów zarządzania zespołem w odniesieniu do retencji.	164
Tabela 37. Wartości współczynnika korelacji Spearmana dla elementów zarządzania zespołem w odniesieniu do retencji.	166
Tabela 38. Elementy zarządzania zespołem przyjęte do modelu na podstawie wyników analizy.....	169
Tabela 39. Wartości chi-kwadrat dla elementów rekrutacji i wdrożenia w odniesieniu do efektywności.	172
Tabela 40. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów rekrutacji i wdrożenia w odniesieniu do efektywności.	173
Tabela 41. Wartości współczynnika korelacji Spearmana dla elementów rekrutacji i wdrożenia w odniesieniu do efektywności.	174
Tabela 42. Wartości chi-kwadrat dla elementów rekrutacji i wdrożenia w odniesieniu do satysfakcji.	175

Tabela 43. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów rekrutacji i wdrożenia w odniesieniu do satysfakcji.	176
Tabela 44. Wartości współczynnika korelacji Spearmana dla elementów rekrutacji i wdrożenia w odniesieniu do satysfakcji.	177
Tabela 45. Wartości chi-kwadrat dla elementów rekrutacji i wdrożenia w odniesieniu do retencji.....	178
Tabela 46. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów rekrutacji i wdrożenia w odniesieniu do retencji.	179
Tabela 47. Wartości współczynnika korelacji Spearmana dla elementów rekrutacji i wdrożenia w odniesieniu do retencji.	179
Tabela 48. Elementy rekrutacji i wdrożenia przyjęte do modelu na podstawie wyników analizy.	181
Tabela 49. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów zarządzania zespołem przyjętych do modelu w odniesieniu do efektywności, z wiekiem respondentów jako dodatkową zmienną kontrolną.	184
Tabela 50. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów zarządzania zespołem przyjętych do modelu w odniesieniu do satysfakcji, z wiekiem respondentów jako dodatkową zmienną kontrolną.	186
Tabela 51. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów zarządzania zespołem przyjętych do modelu w odniesieniu do retencji, z wiekiem respondentów jako dodatkową zmienną kontrolną.....	188
Tabela 52. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów zarządzania zespołem przyjętych do modelu w odniesieniu do efektywności, z płcią respondentów jako dodatkową zmienną kontrolną.....	190
Tabela 53. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów zarządzania zespołem przyjętych do modelu w odniesieniu do satysfakcji, z płcią respondentów jako dodatkową zmienną kontrolną.....	192
Tabela 54. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów zarządzania zespołem przyjętych do modelu w odniesieniu do retencji, z płcią respondentów jako dodatkową zmienną kontrolną.....	194
Tabela 55. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów zarządzania zespołem przyjętych do modelu w odniesieniu do efektywności, z przynależnością do regionów jako dodatkową zmienną kontrolną.....	196
Tabela 56. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów zarządzania zespołem przyjętych do modelu w odniesieniu do satysfakcji, z przynależnością do regionów jako dodatkową zmienną kontrolną.....	198

Tabela 57. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów zarządzania zespołem przyjętych do modelu w odniesieniu do retencji, z przynależnością do regionów jako dodatkową zmienną kontrolną.....	200
Tabela 58. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów rekrutacji i wdrożenia przyjętych do modelu w odniesieniu do efektywności, z wiekiem respondentów jako dodatkową zmienną kontrolną.....	203
Tabela 59. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów rekrutacji i wdrożenia przyjętych do modelu w odniesieniu do satysfakcji, z wiekiem respondentów jako dodatkową zmienną kontrolną.....	204
Tabela 60. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów rekrutacji i wdrożenia przyjętych do modelu w odniesieniu do retencji, z wiekiem respondentów jako dodatkową zmienną kontrolną.....	205
Tabela 61. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów rekrutacji i wdrożenia przyjętych do modelu w odniesieniu do efektywności, z płcią respondentów jako dodatkową zmienną kontrolną.....	207
Tabela 62. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów rekrutacji i wdrożenia przyjętych do modelu w odniesieniu do satysfakcji, z płcią respondentów jako dodatkową zmienną kontrolną.....	208
Tabela 63. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów rekrutacji i wdrożenia przyjętych do modelu w odniesieniu do retencji, z płcią respondentów jako dodatkową zmienną kontrolną.....	209
Tabela 64. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów zarządzania zespołem przyjętych do modelu w odniesieniu do efektywności, z przynależnością do regionów jako dodatkową zmienną kontrolną.....	211
Tabela 65. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów zarządzania zespołem przyjętych do modelu w odniesieniu do satysfakcji, z przynależnością do regionów jako dodatkową zmienną kontrolną.....	212
Tabela 66. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów zarządzania zespołem przyjętych do modelu w odniesieniu do retencji, z przynależnością do regionów jako dodatkową zmienną kontrolną.....	213
Tabela 67. Wiek respondentów badań jakościowych.....	215
Tabela 68. Płeć respondentów badań jakościowych.....	216
Tabela 69. Przydział do regionów respondentów badań jakościowych.....	216
Tabela 70. Rola w AIESEC respondentów badań jakościowych.....	217

Spis rysunków

Rys. 1. Trzeci sektor jako przecięcie sektora prywatnego i publicznego.....	19
Rys. 2. Wzajemne oddziaływanie potrzeb.....	82
Rys. 3. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów zarządzania zespołem przyjętych do modelu w odniesieniu do efektywności, satysfakcji i retencji.....	170
Rys. 4. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów rekrutacji i wdrożenia przyjętych do modelu w odniesieniu do efektywności, satysfakcji i retencji.....	182
Rys. 5. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów zarządzania zespołem przyjętych do modelu w odniesieniu do efektywności, z wiekiem respondentów jako dodatkową zmienną kontrolną.....	185
Rys. 6. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów zarządzania zespołem przyjętych do modelu w odniesieniu do satysfakcji, z wiekiem respondentów jako dodatkową zmienną kontrolną.....	187
Rys. 7. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów zarządzania zespołem przyjętych do modelu w odniesieniu do retencji, z wiekiem respondentów jako dodatkową zmienną kontrolną.....	189
Rys. 8. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów zarządzania zespołem przyjętych do modelu w odniesieniu do efektywności, z płcią respondentów jako dodatkową zmienną kontrolną.....	191
Rys. 9. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów zarządzania zespołem przyjętych do modelu w odniesieniu do satysfakcji, z płcią respondentów jako dodatkową zmienną kontrolną.....	193
Rys. 10. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów zarządzania zespołem przyjętych do modelu w odniesieniu do retencji, z płcią respondentów jako dodatkową zmienną kontrolną.....	195
Rys. 11. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów zarządzania zespołem przyjętych do modelu w odniesieniu do efektywności, z przynależnością do regionów jako dodatkową zmienną kontrolną.....	197
Rys. 12. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów zarządzania zespołem przyjętych do modelu w odniesieniu do satysfakcji, z przynależnością do regionów jako dodatkową zmienną kontrolną.....	199
Rys. 13. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów zarządzania zespołem przyjętych do modelu w odniesieniu do retencji, z przynależnością do regionów jako dodatkową zmienną kontrolną.....	201

Rys. 14. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów rekrutacji i wdrożenia przyjętych do modelu w odniesieniu do efektywności, z wiekiem respondentów jako dodatkową zmienną kontrolną.....	203
Rys. 15. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów rekrutacji i wdrożenia przyjętych do modelu w odniesieniu do satysfakcji, z wiekiem respondentów jako dodatkową zmienną kontrolną.....	205
Rys. 16. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów rekrutacji i wdrożenia przyjętych do modelu w odniesieniu do retencji, z wiekiem respondentów jako dodatkową zmienną kontrolną.....	206
Rys. 17. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów rekrutacji i wdrożenia przyjętych do modelu w odniesieniu do efektywności, z płcią respondentów jako dodatkową zmienną kontrolną.....	207
Rys. 18. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów rekrutacji i wdrożenia przyjętych do modelu w odniesieniu do satysfakcji, z płcią respondentów jako dodatkową zmienną kontrolną.....	209
Rys. 19. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów rekrutacji i wdrożenia przyjętych do modelu w odniesieniu do retencji, z płcią respondentów jako dodatkową zmienną kontrolną.....	210
Rys. 20. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów rekrutacji i wdrożenia przyjętych do modelu w odniesieniu do efektywności, z przynależnością do regionów jako dodatkową zmienną kontrolną.....	211
Rys. 21. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów rekrutacji i wdrożenia przyjętych do modelu w odniesieniu do satysfakcji, z przynależnością do regionów jako dodatkową zmienną kontrolną.....	213
Rys. 22. Wartości współczynnika V Craméra dla elementów rekrutacji i wdrożenia przyjętych do modelu w odniesieniu do retencji, z przynależnością do regionów jako dodatkową zmienną kontrolną.....	214
Rysunek 23. Koncepcja modelu zarządzania zespołem globalnej organizacji trzeciego sektora.....	229