

**ZESZYTY NAUKOWE
POLITECHNIKI CZĘSTOCHOWSKIEJ**

ZARZĄDZANIE

Nr 3

Częstochowa 2011

Redaktor naukowy Zeszytu

dr hab. Helena Kościelniak prof. PCz

Komitet naukowy

prof. dr hab. Maria Nowicka-Skowron

prof. dr hab. Alfreda Zachorowska

prof. dr hab. inż. Rafał Krupski

prof. dr hab. Adam Nowicki

prof. dr hab. Andrzej Ślęzak

prof. dr hab. Arnold Pabian

dr hab. Jolanta Chluska prof. PCz

dr hab. Piotr Pachura prof. PCz

dr hab. Joanna Nowakowska-Grunt prof. PCz

dr hab. Felicjan Bylok prof. PCz

dr hab. inż. Janusz Grabara prof. PCz

Sekretarz Zeszytu

dr inż. Agnieszka Puto

Recenzenci

prof. dr hab. Henryk Januszek

dr hab. Felicjan Bylok prof. PCz

Korekta językowa

Lucyna Żyła

Redakcja techniczna

Dorota Boratyńska

Projekt okładki

Dorota Boratyńska

ISSN 2083-1560

© Copyright by Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania
Politechniki Częstochowskiej
Częstochowa 2011



Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej
42-200 Częstochowa, al. Armii Krajowej 36 B
tel. 34 32 50 480, 32 50 859; e-mail: wyd.wz@zim.pcz.czyst.pl

SPIS TREŚCI

Od redakcji	5
Elżbieta ROBAK	
Rola menedżera w kreowaniu pozytywnego klimatu pracy	7
Magdalena BSOUL	
Wolontariat jako aktywność budująca kapitał społeczny	19
Jarosław Julian MARCZAK	
Wymiary teoretyczne i dyskursywne kapitału społecznego	28
Maja SKIBA	
Potrzeby i wartości człowieka jako wyznaczniki ludzkiego działania	35
Sebastian SKOLIK, Krzysztof TOMCZYK	
Otwartość i partnerstwo jako elementy kapitału społecznego w organizacji bazującej na zasadach wikinonii na przykładzie poznńskiego oddziału firmy wikia, inc	46
Małgorzata ŁADYGA	
Selekcja pracowników jako podstawa kształtowania kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwach	58
Aleksandra CZARNECKA	
Rola przełożonego w kształtowaniu motywacji pracowników	68
Agnieszka KWIATEK	
Praca zawodowa kobiet w społecznym i prawnym aspekcie humanizacji pracy – problem dyskryminacji zawodowej kobiet	79
Katarzyna ŁAZORKO	
Możliwości kształtowania elementów kapitału intelektualnego organizacji poprzez działania marketingowe - koncepcja marketingu wewnętrznego	88
Ewelina CHRAPEK	
Wybrane uwarunkowania osobowościowe zarządzania konfliktem w organizacji	98
Anna KARCZEWSKA	
Efektywna komunikacja w organizacji	108
Mirosław HARCIAREK	
Metoda fenomenologiczna w badaniu kapitału ludzkiego i społecznego	118
Urszula KNOP	
Wybrane psychologiczne aspekty zarządzania biblioteką akademicką	131

Od Redakcji

Kapitał społeczny stanowi umiejętność współpracy międzyludzkiej w poszczególnych grupach oraz w całej społeczności przedsiębiorstwa, która zmierza do zrealizowania swoich celów; stanowi więc bieżący stan i przyszły potencjał zasobów, dostępny zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i na rynku zewnętrznym oraz wynikający z powiązań między poszczególnymi elementami (osobami i jednostką organizacyjną).

W procesie budowy kapitału społecznego organizacji ma miejsce wzrost kompetencji w sferze gromadzenia i transferu wiedzy.

Kapitał ludzki, utożsamiany z wiedzą i umiejętnościami pracowników, oraz kapitał społeczny, traktowany jako sieć więzi społecznych pomiędzy osobami a organizacją, wpływają na konkurencyjność przedsiębiorstwa.

Globalny wymiar konkurencji oraz tempo zmian dokonujących się w otoczeniu zmuszają przedsiębiorstwa do skutecznego i efektywnego budowania partnerskich relacji z otoczeniem. Wzrasta rola kapitału społecznego opartego na zaufaniu, współpracy, wymianie informacji i wiedzy zbiorowej.

Mamy przyjemność oddać w ręce Czytelników trzeci numer Zeszytów Naukowych Politechniki Częstochowskiej - Zarządzanie. Zachowując interdyscyplinarny charakter naszego kwartalnika, tym razem postanowiliśmy skupić się na problematyce obejmującej szerokie spektrum zagadnień teoretycznych i empirycznych związanych z kapitałem społecznym. Prezentowane artykuły naukowe przedstawiają wybrane aspekty dorobku naukowego pracowników Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej.

Wyrażamy głębokie przekonanie, że treści zawarte w niniejszym Zeszycie stanowią impuls do dalszych badań oraz studiów teoretycznych i empirycznych w zakresie kapitału społecznego i ludzkiego.

Helena Kościelniak

ROLA MENEDŻERA W KREOWANIU POZYTYWNEGO KLIMATU PRACY

Elżbieta Robak

Politechnika Częstochowska
Katedra Socjologii i Psychologii Zarządzania

Streszczenie: Przedmiotem niniejszego opracowania jest zagadnienie kompetencji menedżerskich związanych z umiejętnościami przeciwdziałania patologiom organizacyjnym i tym samym wpływania na kształtowanie pozytywnych relacji pracowniczych. Szczególną uwagę zwrócono na znaczenie kompetencji społecznych menedżera, odnoszących się do kreowania relacji pracowniczych - poprzez budowanie współpracy i zaufania, tworzenie klimatu organizacyjnego - wpływającego na dobrostan pracowników, oraz wspierania równowagi pomiędzy pracą zawodową a życiem osobistym pracowników.

W artykule przedstawiono badania dotyczące wpływu menedżerów na kształtowanie relacji pracowniczych w miejscu pracy. Podstawowe obszary podjętej problematyki badawczej koncentrowały się wokół zagadnień związanych z przeciwdziałaniem dysfunkcjom i patologiom organizacyjnym oraz kreowaniem równowagi praca-życie wśród pracowników. Analizie poddano opinie pracowników związane z: występowaniem patologicznych zachowań w organizacjach, poczuciem równowagi praca-życie, jakością relacji pracowniczych oraz działaniami przelożonych na rzecz kształtowania dobrego klimatu pracy.

Słowa kluczowe: kompetencje menedżerskie, patologie organizacyjne, równowaga praca-życie

Wstęp

Kapitał ludzki stanowi współcześnie najcenniejszą wartość każdej organizacji i wymaga kształtowania takiego środowiska pracy, w którym istnieją optymalne warunki do współpracy, a indywidualne potrzeby i oczekiwania pracowników łączą się z celami przedsiębiorstwa. Budowanie dobrych relacji pracowniczych i dbanie o przyjazny klimat pracy sprzyja bowiem rozwojowi organizacji. Istnienie bezpiecznego psychicznie i wspierającego środowiska pracy poprawia samopoczucie pracowników i motywuje do lepszego wykonywania powierzonych im zadań. Dlatego korzyści płynące z redukcji niepożądanych relacji interpersonalnych w organizacji czy kształtowania równowagi między sferą zawodową a prywatną pracowników dotyczą nie tylko lepszego funkcjonowania poszczególnych osób, ale także całych przedsiębiorstw.

Współczesny menedżer wśród wielu różnorodnych kompetencji, dotyczących różnych sfer funkcjonowania organizacji, musi zatem posiadać także umiejętności związane z budowaniem pozytywnych relacji pracowniczych. Te interpersonalne umiejętności umożliwiają mu kształtowanie zachowań wskazujących na szczególną wrażliwość wobec występowania zjawisk o charakterze dysfunkcyjnym czy wręcz patologicznym.

Działania menedżerskie związane z kreowaniem dobrego samopoczucia pracowników i pozytywnych relacji, sprzyjających współpracy, powinny znajdować się na liście

priorytetów, bowiem dbanie o dobre relacje między pracownikami pozwala na poczucie przynależności do wspólnoty realizującej postawione cele, co przekłada się na efekty ekonomiczne przedsiębiorstwa. W funkcjonowaniu menedżerów, zmierzających do kształtowania zintegrowanych zespołów pracowniczych w przedsiębiorstwie, nie może zatem zabraknąć inicjatyw związanych z przeciwdziałaniem dysfunkcjom i patologiom organizacyjnym i rozwijaniem dobrych relacji społecznych, sprzyjających współpracy.

Celem opracowania jest przedstawienie wyników badań analizujących opinie pracowników na temat: jakości relacji pracowniczych w ich miejscach pracy, występowania patologii organizacyjnych i innych czynników zaburzających równowagę pomiędzy pracą zawodową a życiem osobistym oraz działaniami przełożonych na rzecz kształtowania dobrego klimatu pracy.

Analizowane zagadnienia badawcze uzupełniono komentarzem na bazie komunikatów z ogólnopolskich badań przeprowadzonych przez CBOS.

Rola menedżera w kształtowaniu relacji pracowniczych a patologie organizacyjne i zachowania zaburzające poczucie równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym zatrudnionych osób

Wśród różnorodnych kompetencji, jakie wymagane są od menedżera działającego we współczesnej organizacji, szczególnego znaczenia nabierają umiejętności społeczne. Pozwalają one bowiem na budowanie relacji interpersonalnych sprzyjających skutecznemu funkcjonowaniu zasobów społecznych, jakimi dysponuje organizacja. To od umiejętności menedżera dotyczących: kreowania pozytywnych relacji pracowniczych poprzez otwartość komunikacyjną i budowanie zaufania, tworzenia klimatu organizacyjnego wpływającego na dobrostan pracowników, dostrzegania oraz radzenia sobie z konfliktami i patologicznymi zjawiskami - zależy efektywność organizacji.

Określając kompetencje społeczne, podkreśla się, że są to te umiejętności, które przyczyniają się do skutecznych relacji z otoczeniem oraz do osiągnięcia zamierzonych celów indywidualnych, z zachowaniem dobrej jakości tychże relacji. Wiążą się one z sukcesami człowieka, których doświadcza w kontaktach z ludźmi, i dotyczą między innymi nawiązywania kontaktu i budowania relacji, radzenia sobie ze stresem, zarządzania zespołem i wywierania wpływu¹. To złożone umiejętności radzenia sobie w sytuacjach społecznych, budowania więzi emocjonalnych z innymi ludźmi oraz uzyskiwania społecznego poparcia.

J. Penc za najważniejsze kompetencje dla polskiego menedżera uznaje obok wysokich kwalifikacji zawodowych i zdolności organizatorskich między innymi takie kompetencje społeczne, jak: umiejętność komunikowania się i rozumienia ludzi, uznanie poczucia wartości innych osób, umiejętność motywowania do pracy,

¹ P. Smółka, *Kompetencje społeczne. Metody pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008, s. 36.

dbałość o właściwą atmosferę pracy, bezpośrednie, odważne angażowanie się w problemy oraz poczucie wspólnoty przy rozwiązywaniu problemów².

Organizacje niezauważające różnorodnych problemów pracowników, w tym takich zjawisk, jak: dysfunkcyjne konflikty, stres, wypalenie zawodowe, mobbing czy uzależnienie od pracy, nastawione są jedynie na doraźny sukces ekonomiczny. Ich społeczne środowisko pracy charakteryzuje przedmiotowe traktowanie pracowników, motywacja oparta na strachu i stresie oraz zimna bezosobowa atmosfera pracy, redukująca relacje społeczne i możliwość wzajemnego wsparcia.

W odniesieniu do organizacji za dysfunkcję uznaje się zakłócenia i nieprawidłowości, które określa się jako odchylenia w rzeczywistym funkcjonowaniu instytucji, w porównaniu z funkcjonowaniem wzorcowym. Dysfunkcje mogą mieć różne źródła i pojawiać się w różnych obszarach działania instytucji. Chcąc wykazać silniejszy charakter niekorzystnych zjawisk, używa się słowa „patologia”³.

Mobbing jest jedną z patologii związanych z relacjami interpersonalnymi w organizacji. Choć w literaturze przedmiotu występuje duże zróżnicowanie definicyjne tego pojęcia, ogólnie mobbing określa się jako długotrwały proces nękania pracownika, stosowany systematycznie, godzący w godność, osobowość lub integralność psychiczną czy fizyczną człowieka, stanowiący zagrożenie dla jego zatrudnienia oraz wpływający na pogorszenie atmosfery i wydajności pracy. Jest to zjawisko wewnątrznie zróżnicowane i wieloaspektowe, którego geneza, przebieg, częstotliwość oraz natężenie zależą od wielu czynników społecznych, organizacyjnych, kulturowych i ekonomicznych⁴.

Jak wynika z analiz badawczych, z mobbingiem w organizacjach należy walczyć, a można to czynić na wiele sposobów. Przedsiębiorstwo powinno stworzyć i zapewnić swoim pracownikom bezpieczne warunki pracy, pozbawione dysfunkcyjnego stresu, przemocy, poniżania. Menedżer, dbający o dobre relacje interpersonalne w przedsiębiorstwie, tego samego może wymagać także od swoich pracowników. Zwalczenie przemocy wobec pracowników leży w interesie każdego przedsiębiorstwa, a działania przeznaczone na profilaktykę antymobbingową to opłacalna inwestycja w budowanie społecznego potencjału organizacji⁵.

Zróżnicowane czynniki dotyczące sfery gospodarczej i społecznej wpływając na funkcjonowanie pracowników we współczesnych przedsiębiorstwach powodują, iż wzrasta częstotliwość występowania zjawisk, które osłabiają ich sprawność zawodową przy równoczesnym przymusie wykonywania pracy. Przykładem takich zachowań jest zjawisko wypalenia zawodowego i pracoholizm.

² J. Penc, *Role i umiejętności menedżerskie. Sekrety sukcesu i kariery*, Difin, Warszawa 2005, s. 76.

³ Z. Chmal, *Pojęcie dysfunkcji i patologii w życiu społecznym*, [w:] *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, red. Z. Janowska, J. Cewińska, K. Wojtaszczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007, s. 11.

⁴ Zob. A. Bechowska-Gebhardt, T. Stalewski, *Mobbing: patologia zarządzania personelem*, Difin, Warszawa 2004.

⁵ E. Robak, *Umiejętności menedżerskie związane z przeciwdziałaniem patologiom organizacyjnym i kształtowaniem efektywnych zespołów pracowniczych*, [w:] *Rozwój i doskonalenie funkcjonowania przedsiębiorstw*, red. L. Kiełtyka, Difin, Warszawa 2010, s. 90.

Pracoholicy, z typowymi dla swojego uzależnienia cechami, niosą liczne zagrożenia i dysfunkcje organizacyjne, a w dłuższej perspektywie czasowej są nieefektywnymi jednostkami, mogącymi niekorzystnie wpływać na działalność całych zespołów pracowniczych⁶.

Równowaga między pracą a życiem pozazawodowym, ogólnie rzecz ujmując, zachodzi wówczas, gdy praca nie zawłaszcza życia pozazawodowego człowieka i odwrotnie, gdy życie pozazawodowe nie dzieje się jej kosztem. Na poziomie jednostki oznacza to zdolność łączenia pracy z innymi wymiarami życia ludzkiego - domem, rodziną, zdrowiem, aktywnością społeczną, zainteresowaniami prywatnymi itd.⁷.

D. Clutterbuck równowagę między życiem zawodowym a osobistym określa jako stan, w którym jednostka radzi sobie z potencjalnym konfliktem między różnymi wymaganiami dotyczącymi jej czasu i energii w taki sposób, że zostaje zaspokojone jej pragnienie dobrobytu i spełnienia⁸.

Istotą równowagi między pracą a życiem osobistym jest stan, w którym jednostka radzi sobie z potencjalnym konfliktem między wymogami związanymi z zaangażowaniem się w pracę a pełnieniem innych ról dających jej poczucie dobrobytu i spełnienia. Z punktu widzenia przedsiębiorstw zachowanie równowagi między pracą a życiem osobistym pracowników stanowi warunek ochrony i rozwoju kapitału ludzkiego w firmie. Pracownik nadmiernie obciążony, znajdujący się w ciągłym stresie, pod presją nie jest efektywny na miarę oczekiwań pracodawcy. Niewłaściwe relacje w tym zakresie odbijają się negatywnie zarówno na wynikach działalności firm, jak i jakości życia zawodowego oraz prywatnego pracowników. Jeśli podstawą efektywnego działania jest integracja celów firmy i pracowników, to w interesie pracodawcy leży taka organizacja i zarządzanie, które ową integrację ułatwiają⁹.

Menedżerowie coraz częściej uświadamiają sobie, iż niezadowolony personel, bez wiary w siebie - nie jest efektywny i przyczynia się do utraty spójności firmy. Przedsiębiorstwa, które nie troszczą się o zdrowie fizyczne i psychiczne swoich pracowników tracą ich szacunek, lojalność i zaufanie. Podejrzliwość i strach przejawiające się w zachowaniach członków organizacji nie sprzyjają ich produktywności, a tym bardziej działaniom opartym na kreatywności. Dlatego kompetencje menedżerskie związane z przeciwdziałaniem dysfunkcjom i patologiom organizacyjnym, a w sytuacji ich zaistnienia skutecznym radzeniem sobie z nimi, zaliczyć należy do tych umiejętności interpersonalnych, które w istotny sposób wpływają na kształtowanie pozytywnych relacji pracowniczych.

⁶ Zob. L. Golińska, *Pracoholizm - uzależnienie czy pasja*, Difin, Warszawa 2008.

⁷ S. Borkowska, *Praca a życie pozazawodowe*, [w:] *Przyszłość pracy w XXI wieku*, red. S. Borkowska, Wydawnictwo IPiSS, Warszawa 2004, s. 54.

⁸ D. Clutterbuck, *Równowaga między życiem zawodowym a osobistym*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 26.

⁹ E. Robak, *Kształtowanie równowagi między pracą a życiem osobistym pracowników jako istotny cel współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Wyzwania dla współczesnych organizacji w warunkach konkurencyjnej gospodarki*, red. D. Lewicka, L. Zbiegień-Maciąg, Wydawnictwo AGH, Kraków 2010, s. 99.

Badania dotyczące czynników zaburzających relacje pracownicze i roli menedżerów w kształtowaniu pozytywnego klimatu pracy

Menedżerowie coraz częściej stoją przed nowymi wyzwaniami, związanymi z umiejętnościami radzenia sobie z różnymi dysfunkcjonalnymi zachowaniami pracowniczymi, a także podejmowaniem działań mających na celu wypracowanie najlepszych rozwiązań w zakresie budowania klimatu do współpracy.

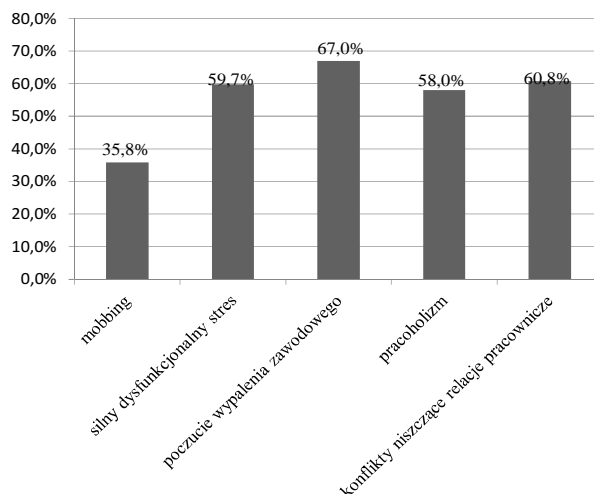
Poszukiwanie odpowiedzi na pytania dotyczące roli i znaczenia menedżerów w odniesieniu do czynników wpływających na kształtowanie pozytywnych relacji pracowniczych były powodem podjęcia badań, które umożliwiłyby empiryczną analizę tej problematyki. Szczególną uwagę zwrócono na występowanie dysfunkcji i patologii organizacyjnych oraz kreowanie równowagi praca-życie wśród pracowników. Zakres przeprowadzonych badań ankietowych obejmował następujące pytania badawcze:

- Czy w miejscu pracy badanych występują bądź występowały patologie i dysfunkcje organizacyjne?
- Czy wobec pracowników stosowane są szykany i zachowania naruszające ich godność i prawa pracownicze?
- Jak pracownicy oceniają swoją sytuację w odniesieniu do poczucia równowagi między pracą zawodową a życiem osobistym?
- Jak pracownicy oceniają relacje z przełożonymi i współpracownikami w swoim miejscu pracy?
- Do kogo pracownicy zwróciliby się o pomoc w sytuacji zaburzającej ich funkcjonowanie w miejscu pracy?
- Jak pracownicy postrzegają rolę swoich przełożonych w kontekście kształtowania pozytywnych relacji pracowniczych?

W badaniu zrealizowanym w 2010 roku wzięli udział pracownicy zatrudnieni w Częstochowie i powiecie częstochowskim. Wśród 176 ankietowanych były osoby reprezentujące różne kategorie społeczno-zawodowe, pracujące w różnych pod względem wielkości i branży organizacjach.

Patologie organizacyjne to sytuacje, które dysfunkcjonalnie wpływają zarówno na zatrudnione poszczególne osoby, jak i na relacje pracownicze pomiędzy nimi. Kwestia występowania zjawisk patologicznych w przedsiębiorstwach respondentów była zatem istotną informacją, kształtującą obraz czynników zaburzających efektywne współdziałanie zespołów pracowniczych. Wśród 176 ankietowanych najwięcej wskazało na występowanie w ich miejscach pracy wypalenia zawodowego, konfliktów niszczących relacje pracownicze, silnego dysfunkcjonalnego stresu oraz pracobolizmu, mniej wskazało na istnienie mobbingu (rys. 1).

Istotnym zagadnieniem obrazującym relacje pracownicze są zachowania organizacyjne, które w poczuciu osób zatrudnionych naruszają ich godność i przysługujące im prawa. Dlatego ankietowani pytani byli o sytuacje związane z tego typu zachowaniami w miejscu pracy, które ich bezpośrednio dotyczyły (tab. 1).



Rys. 1. Patologie i dysfunkcje organizacyjne występujące w miejscach pracy badanych

Źródło: Opracowanie własne

Tabela 1. Zachowania naruszające godność i prawa pracowników w miejscu pracy badanych

Zachowania naruszające godność i prawa pracowników	Wskazania badanych pracowników w % (N = 176)		
	tak, często	tak, ale rzadko	nie, nigdy
Zmuszanie do zostawiania po czasie pracy, bez zapłaty	7,4	29	63,6
Odmawianie urlopu, zwolnień	5,7	22,1	72,2
Straszenie zwolnieniem z pracy	4,5	14,8	80,7
Złośliwe uwagi ze strony przełożonych	6,8	18,8	74,4
Pozbawianie nagród, premii bez uzasadnionego powodu	4,6	21	74,4
Powierzanie zadań, do których pracownik nie był przygotowany i krytykowanie ich wykonania	8	26,7	65,3
Karanie bez wysłuchania wyjaśnień pracownika	2,3	16,5	81,2
Wyznaczanie nierealnych terminów zadań i karanie za niewywiązanie się z nich	2,3	16,5	81,2
Publiczne krytykowanie, poniżanie, ośmieszanie	4,8	21	75
Zmuszanie do donoszenia na kolegów	1,2	13,6	85,2
Złośliwe określanie pracownika jako osoby konfliktowej	2,3	6,8	90,9
Karanie za skargi, dochodzenie swoich praw	1,7	6,8	91,5
Niewłaściwe zachowania lub propozycje o charakterze seksualnym	0	6,3	93,7

Źródło: Opracowanie własne

Jak wynika ze zgromadzonego materiału empirycznego - 36,4% badanych zmuszanych było do zostawiania po czasie pracy bez zapłaty, a 34,7% powierzano zadania, do których nie byli przygotowani i krytykowano ich wykonanie. Co czwarty badany stwierdził, że pod jego adresem przełożeni kierowali złośliwe uwagi, publiczną krytykę, poniżające i ośmieszające komentarze, a także odmawiano mu urlopu, zwolnień, pozbawiano nagród lub premii bez uzasadnionego powodu. Około 20% ankietowanych dotknęły sytuacje, w których straszono ich zwolnieniem z pracy, karano bez uprzedniego wysłuchania ich wyjaśnień czy wyznaczano im nierealne terminy zadań i karano za niewywiązanie się z nich. Osobiste doświadczenia respondentów wskazują zatem, iż klimatu ich pracy nie można ocenić pozytywnie, ponieważ wielu z nich dotknęły dysfunkcjonalne zachowania przełożonych lub współpracowników.

Częste występowanie tego typu negatywnych relacji potwierdzają także badania ogólnopolskie. Sondáže prowadzone przez CBOS wskazują, iż 27% pracowników było zmuszanych, w ich odczuciu, do przyjęcia w pracy jakiś warunków lub zrobienia czegoś, co uważali za niesłuszne lub niewłaściwe. 32% ankietowanych przez CBOS pracowników twierdziło, że w ich miejscu pracy zdarzały się sytuacje niewłaściwego traktowania przez przełożonych, ale tylko 12% wskazało na przypadki takiego traktowania ze strony innych pracowników. Spośród wymienionych przykładów niewłaściwego zachowania zwierzchników pracujący Polacy wskazywali najczęściej na zmuszanie do pozostawiania po godzinach, odmawianie urlopu lub zwolnień, szantażowanie zwolnieniem z pracy, złośliwe uwagi zwierzchników oraz niesłuszne pozbawianie nagród¹⁰.

Poszukiwanie równowagi między pracą a życiem osobistym odwołuje się do posiadania przez pracowników wpływu na to, ile czasu, kiedy i gdzie poświęcą oni na działania w obszarze pracy i życia pozazawodowego. Możliwość korzystania ze swoistej autonomii w tym zakresie odnosi się do ogólnej kwestii jakości życia oraz promowania jakości pracy i jej warunków¹¹.

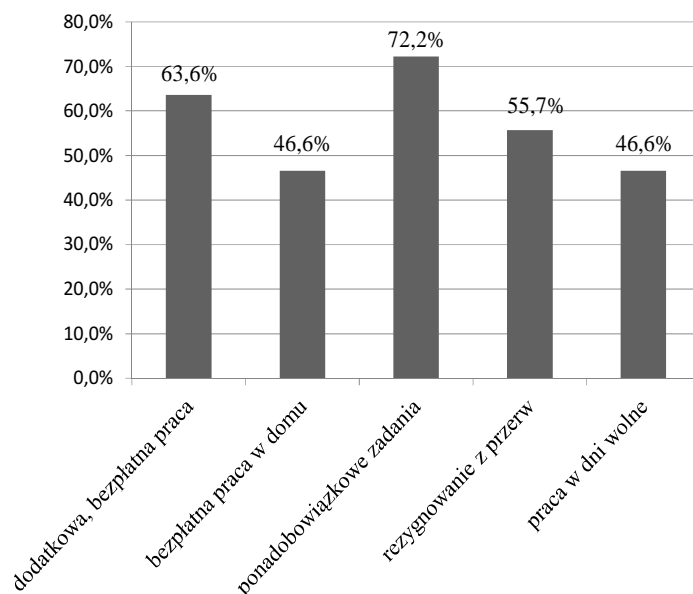
W przeprowadzonych badaniach chociaż 56% ankietowanych stwierdziło, iż ma poczucie równowagi w obszarze praca-życie, to aż 40,3% respondentów odpowiedziało, że praca zawodowa angażuje ich na tyle, że brakuje im czasu dla siebie i swojej rodziny, a tylko 3,4% badanych chciałoby angażować się więcej w obowiązki zawodowe.

Przyglądając się wnikliwiej czynnikom zaburzającym równowagę pomiędzy pracą a życiem osobistym osób zatrudnionych, zapytano badanych o zachowania związane z pracą, które dodatkowo zawłaszczają ich czas i energię. Jak wynika ze wskazań badanych pracowników aż 72,2% ankietowanych wykonywało ponadobowiązkowe zadania, 63,6% dodatkowo, bez zapłaty pozostawało w pracy, 55,7% rezygnowało z przerw w pracy, aby zwiększyć swoją efektywność, tyle samo,

¹⁰ Zob. *Szykany w miejscu pracy. Komunikat z badań*, CBOS, Warszawa 2002.

¹¹ L. Machol-Zajda, *Godzenie życia zawodowego i pozazawodowego – poszukiwanie rozwiązań organizacyjnych i czasowych*, [w:] *Godzenie pracy z rodziną w kontekście aktywizacji zawodowej kobiet*, red. C. Sadowska-Snarska, L. Tchon, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2008, s. 29.

tj., 46,6%, bezpłatnie pracowało w domu i wykonywało czynności zawodowe w dni wolne lub w trakcie urlopu (rys. 2).



Rys. 2. Zachowania zaburzające równowagę praca-życie w miejscach pracy badanych

Źródło: Opracowanie własne

Co bardzo istotne, ankietowani pytani o źródło nacisku powodującego ich ponadobowiązkowe działania w pracy zawodowej - często wskazywali, że dobrowolnie pozostawali bezpłatnie w pracy „po godzinach” - 38,6%, dobrowolnie rezygnowali z przerw w pracy aby zwiększyć swoją efektywność - 33,5%, pracowali bezpłatnie w domu - 31,8%, wykonywali dodatkowe zadania nienależące do ich obowiązków - 31,3%. Natomiast naciski ze strony przełożonych dotyczyły głównie wykonywania ponadobowiązkowych zadań - 30,7% wskazań badanych oraz bezpłatnej pracy „po godzinach” - 20,5% wskazań, a także pracy zawodowej w dni wolne i urlopy - 20,4% wskazań. Najmniej tego typu nacisków odczuwali respondenci ze strony swoich współpracowników.

Z zagadnieniem nacisków w środowisku pracy, zaburzających równowagę praca-życie, związana jest problematyka dotycząca asertywności w relacjach zawodowych. To od umiejętności realizowania asertywnej postawy w relacjach pracowniczych często zależy określenie granic wpływu innych ludzi i w efekcie zaburzona bądź zachowana równowaga między sferą zawodową i osobistą¹².

¹² A. Sierpińska, *Asertywność sprzymierzeńcem czy wrogiem procesu work-life balance*, [w:] *Człowiek - Praca - Organizacja. Wymiary socjologiczne, psychologiczne i zarządcze*, red. F. Byłok,

W kontekście przedstawionych danych niepokój budzi sytuacja, w której co piąty badany pracował bezpłatnie po czasie pracy lub w dni wolne czy nawet w trakcie urlopu a zachowania te wymuszali ich przełożeni. Natomiast tak duża część badanych pracowników, którzy sami zdecydowali o konieczności tego typu zachowań zawodowych, oznaczać może odczuwaną przez nich presję rynku pracy i obawę o utrzymanie miejsca pracy. Odwołując się jednak do odczuwania przez niemal połowę badanych braku równowagi praca-życie należy stwierdzić, że choć wielu pracowników samodzielnie podejmuje dodatkowe działania zawodowe, to są one postrzegane jako przymus zawłaszczający ich sferę życia osobistego i rodzinnego.

Uzyskane wyniki dotyczące zawłaszczania czasu wolnego przez pracę zawodową potwierdzają także ogólnopolskie badania przeprowadzone przez CBOS. Okazuje się, że aż 64% pracujących zawodowo Polaków odpowiadała twierdząco na pytanie o pracę zarobkową w weekend, a 40% stwierdziło, iż w tygodniu nie ma dla siebie czasu i wypełnia jedynie konieczne obowiązki¹³.

Kolejnym interesującym zagadnieniem było pytanie dotyczące oceny relacji pracowniczych w miejscu pracy respondentów. Badani pytani o ich relacje między współpracownikami, funkcjonującymi na tym samym poziomie struktury organizacyjnej, ocenili je pozytywnie - bo aż 87% z nich wypowiedziało się, że są dobre lub bardzo dobre, a tylko 5% określiło je jako złe.

Relacje między przełożonymi a podwładnymi w miejscu pracy badanych ocenione zostały nieco gorzej, głównie jako dobre. Jednak tylko 10% respondentów postrzegало je jako złe lub bardzo złe. Natomiast co czwarty badany nie miał jednoznacznych ocen i określił je jako - ani dobre ani złe.

Na tle różnych czynników dysfunkcyjnie wpływających na relacje pracownicze i zaburzających poczucie równowagi praca-życie zatrudnionych osób, szczególnie ważne są odpowiedzi badanych na pytanie, do kogo zwróciliby się o pomoc w takiej trudnej sytuacji. Wyniki ankiety wskazują, że najchętniej poprosiliby oni o wsparcie bezpośredniego przełożonego - 59% wskazań, następnie członków rodziny, przyjaciół - 53% wskazań, a także współpracowników - 36% wskazań. W dalszej kolejności wybierano pomoc kierownika wyższego szczebla - 19% wskazań i przedstawiciela związków zawodowych -17% wskazań. Dużo mniejszym zaufaniem cieszyli się specjaliści, tacy jak: terapeuta, lekarz, prawnik - 7% wskazań i pracownicy działu personalnego - 6% wskazań (rys. 3).

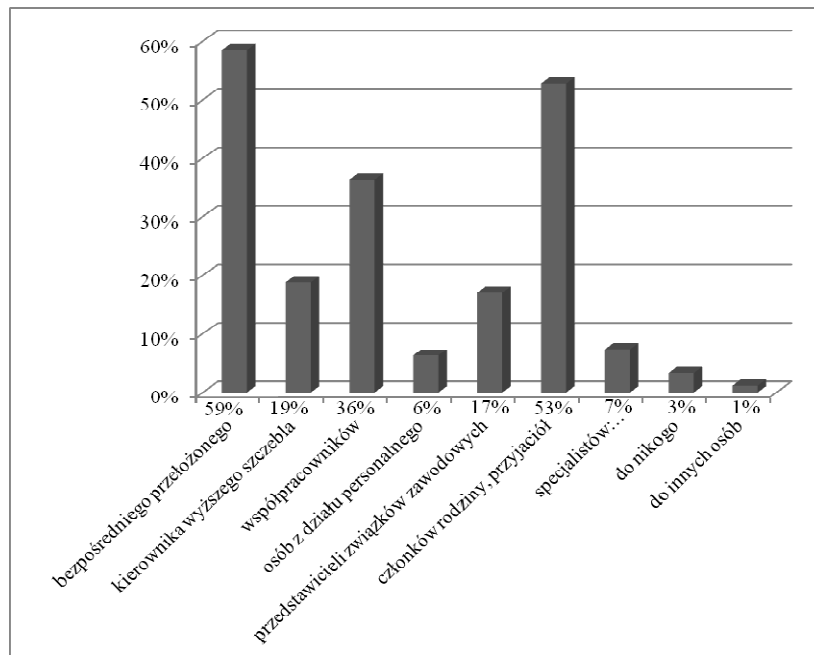
Z 176 badanych aż 118 osób zwróciłoby się o pomoc do kadry menedżerskiej, najczęściej do bezpośredniego przełożonego. Świadczy to o zaufaniu badanych do kompetencji społecznych menedżerów i szczególnej roli tych osób w kształtowaniu relacji pracowniczych, zwłaszcza w zakresie przeciwdziałania patologiom organizacyjnym.

Wśród pracowników, którzy zwróciliby się o pomoc do kadry menedżerskiej w sytuacji zaburzającej ich funkcjonowanie w miejscu pracy, było:

A. Czarna, A. Słocińska, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010, s. 96-101.

¹³ *Czas wolny Polaków. Komunikat z badań*, CBOS, Warszawa 2010, s. 7.

- 60% badanych kobiet, 40% mężczyzn;
- najczęściej osób z przedziału wiekowego 25-34 lata;
- więcej osób zamężnych niż stanu wolnego;
- najczęściej badanych z wykształceniem średnim i wyższym;
- najczęściej, bo 30%, badanych z grupy społeczno-zawodowej pracownicy administracji oraz 20% pracowników usług i 17% kadry kierowniczej i specjalistów z wyższym wykształceniem;
- najczęściej osób o stażu pracy w przedziale 3-10 lat - 44% oraz najkrócej zatrudnionych pracowników - 25%.



Rys. 3. Do kogo badani zwróciliby się o pomoc w sytuacji zaburzającej ich funkcjonowanie w miejscu pracy?

Źródło: Opracowanie własne

Dane te świadczą, iż na interwencje menedżerów, poprawiającą sytuację w miejscu pracy, liczą głównie osoby młodsze o niewielkim stażu pracy i średnim lub wyższym wykształceniu. Badani ci częściej oceniali swoje relacje z przełożonymi jako bardzo dobre lub dobre niż pozostali respondenci. Co szczególnie interesujące - pracownicy, którzy zwróciliby się do kierownika o pomoc w sytuacji zaburzającej ich funkcjonowanie, lepiej postrzegali swoje miejsce pracy w kontekście patologii organizacyjnych. Częściej stwierdzali oni brak występowania w ich organizacji patologicznych zjawisk, takich jak: konflikty niszczące relacje pracownicze, wypalenie zawodowe, pracoholizm, a zwłaszcza mobbing i silny dysfunkcyjny stres.

Zakończenie

Wiele osób zatrudnionych w polskich firmach narzeka na zły klimat pracy związany z brakiem szacunku dla pracownika, silnym stresem czy innymi zjawiskami niesprzyjającymi efektywnej pracy. Tymczasem wiadomo, że zadowoleni pracownicy lepiej wykonują swoje obowiązki i bardziej identyfikują się z celami przedsiębiorstwa, w którym pracują.

Analiza zgromadzonych opinii badanych wskazuje, iż problematyka związana z kształtowaniem pozytywnego klimatu pracy i efektywnych relacji pracowniczych powinna stać się obszarem szczególnej aktywności menedżerów. To dzięki ich społecznym kompetencjom możliwe jest skuteczne przeciwdziałanie dysfunkcjom i patologiom organizacyjnym oraz wpływanie na zachowanie równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym pracowników. Inicjatywy w tym zakresie mogłyby spowodować, że zatrudnione osoby zmieniłyby postrzeganie społecznego środowiska pracy z negatywnego na przyjazne pracownikom.

Dbając o najcenniejszy zasób organizacji, jakim są zatrudnione osoby, menedżerowie winni zatem stale rozwijać swoje społeczne kompetencje, aby kształtować efektywnie współpracujące zespoły pracownicze.

Literatura

1. Baruk A.I., *Przykłady nieetycznych działań pracodawców w stosunku do pracowników*, [w:] *Humanizacja w procesach zarządzania*, red. F. Byłok, J. Kołodziejcki, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010.
2. Bechowska-Gebhardt A., Stalewski T., *Mobbing: patologia zarządzania personelem*, Difin, Warszawa 2004.
3. Borkowska S., *Praca a życie pozazawodowe*, [w:] *Przyszłość pracy w XXI wieku*, red. S. Borkowska, Wydawnictwo IPiSS, Warszawa 2004.
4. Chmal Z., *Pojęcie dysfunkcji i patologii w życiu społecznym*, [w:] *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, red. Z. Janowska, J. Cewińska, K. Wojtaszczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.
5. Clutterbuck D., *Równowaga między życiem zawodowym a osobistym*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
6. *Czas wolny Polaków. Komunikat z badań*, CBOS, Warszawa 2010.
7. Golińska L., *Pracoholizm - uzależnienie czy pasja*, Difin, Warszawa 2008.
8. Machol-Zajda L., *Godzenie życia zawodowego i pozazawodowego – poszukiwanie rozwiązań organizacyjnych i czasowych*, [w:] *Godzenie pracy z rodziną w kontekście aktywizacji zawodowej kobiet*, red. C. Sadowska-Snarska, L. Tchon, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2008.
9. Penc J., *Role i umiejętności menedżerskie. Sekrety sukcesu i kariery*, Difin, Warszawa 2005.
10. Robak E., *Kształtowanie równowagi między pracą a życiem osobistym pracowników jako istotny cel współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Wyzwania dla współczesnych organizacji w warunkach konkurencyjnej gospodarki*, red. D. Lewicka, L. Zbiegień-Maciąg, Wydawnictwo AGH, Kraków 2010.
11. Robak E., *Umiejętności menedżerskie związane z przeciwdziałaniem patologiom organizacyjnym i kształtowaniem efektywnych zespołów pracowniczych*, [w:] *Rozwój i doskonalenie funkcjonowania przedsiębiorstw*, red. L. Kiełtyka, Difin, Warszawa 2010.
12. Sierpińska M., *Asertywność sprzymierzeńcem czy wrogiem procesu work-life balance*, [w:] *Człowiek - Praca - Organizacja. Wymiary socjologiczne, psychologiczne i zarządcze*, red. F. Byłok, A. Czarnicka, A. Słocińska, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010.

13. Smółka P., *Kompetencje społeczne. Metody pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.
14. *Szykany w miejscu pracy. Komunikat z badań*, CBOS, Warszawa 2002.

MANAGERIAL COMPETENCIES AND THE EMPLOYEES' NEEDS CONNECTED WITH PATHOLOGIES PREVENTION IN THE WORKPLACE AND THE SHAPING OF WORK-LIFE BALANCE

Abstract: The article highlights the issue of managerial competencies related to organizational pathologies prevention skills and shaping positive work relationships. Particular attention was paid to the importance of manager's social competencies related to the creation of work relationships - by building cooperation and trust, building up an atmosphere that would affect the employees' wellbeing and support a balance between professional work and personal life of employees.

The paper presents research connected with the impact of managers on the shaping of work relationships in the workplace. The main areas of undertaken research focused on issues related to the dysfunctions and pathologies prevention and creating work-life balance among employees.

Analyzed the employees' opinions associated with the: the occurrence of pathological behaviors in organizations, a sense of work-life balance, quality of work relationships, and managers' operations to build up a good working atmosphere.

Keywords: managerial competencies, organizational pathologies, work-life balance

WOLONTARIAT JAKO AKTYWNOŚĆ BUDUJĄCA KAPITAŁ SPOŁECZNY

Magdalena Bsoul

Politechnika Częstochowska
Katedra Socjologii i Psychologii Zarządzania

Streszczenie: Wolontariusze pracują we wszystkich dziedzinach życia społecznego, a ich prospołeczne zachowania wymagają nie tylko bezinteresownego poświęcenia własnych sił dla dobra drugiego człowieka, ale także determinacji, wrażliwości i umiejętności współdziałania z innymi ludźmi. Wolontariat i kapitał społeczny wzajemnie na siebie oddziałują, bowiem wolontariat kształtuje kapitał społeczny poprzez zaangażowanie obywateli w życie społeczne, a kapitał społeczny decyduje o jakości funkcjonowania wolontariatu.

Słowa kluczowe: kapitał społeczny, organizacje pozarządowe, wolontariat, społeczeństwo obywatelskie

Wstęp

W Polsce istnieje długoletnia tradycja pracy społecznej, tradycja angażowania się w problemy innych. Współcześnie przez wolontariat rozumie się „bezpłatne, dobrowolne, świadome działanie na rzecz innych, wykraczające poza więzi rodzinno-koleżeńsko-przyjacielskie”¹. Wolontariusze pracują we wszystkich dziedzinach życia społecznego, a ich prospołeczne zachowania wymagają nie tylko bezinteresownego poświęcenia własnych sił dla dobra drugiego człowieka, ale także wrażliwości, determinacji, zaangażowania oraz umiejętności współdziałania z innymi ludźmi. Można powiedzieć zatem, że wolontariat należy do najżywotniejszych przejawów solidarności ludzi we współczesnym świecie. Przedmiotem moich rozważań w tym artykule jest wolontariat jako aktywność, która buduje kapitał społeczny.

Kapitał społeczny - podstawą integracji społecznej

Koncepcja kapitału społecznego wprowadzona przez Roberta Putnama została upowszechniona dzięki jego studium pt. „*Making Democracy, Work: Civic Traditions in Modern Italy*”, które zostało opublikowane w 1993 roku. Przedstawiono w nim m.in. rozważania, które wyjaśniały, co było przyczyną, że w latach 20. XX w. po włoskiej reformie konstytucyjnej nowo utworzone rządy prowincjonalne

¹ T. Kubiak, *Nowe spojrzenie na stary problem*, „Barwy wolontariatu” z serii „Rocznik” 2002, Warszawa 2002, s. 38.

w północnych Włoszech były efektywniejsze, sprawniejsze i bliższe obywatelom niż te, które działały w południowych Włoszech.

Zdaniem R. Putnama, przyczyny takiego stanu rzeczy tkwiły nie tyle w większej zamożności społeczności północnej części Włoch i jej bogactwie, lecz właśnie w większym *kapitale społecznym*, którego upatrywał on: po pierwsze - w *zaufaniu społecznym*; po drugie - w obowiązującej powszechnie *normie wzajemności* (*facio ut facies*) i po trzecie - w *udziale w dobrowolnych zrzeczeniach*, w których pielęgnowano i rozbudowywano normy wzajemności, lojalności i społecznego zaufania.

W oparciu o takie rozumienie kapitału społecznego R. Putnam poddał krytyce klasyczną teorię demokracji oraz założenia ekonomicznych kosztów wymiany². Zauważmy, że z jednej strony - postrzegał on zrzeczenia jako podstawy demokracji i miejsce, w którym się ludzie tej demokracji uczą. Z drugiej strony - uważał, że w tych właśnie zrzeczeniach rozwijają się normy wzajemności i społecznego zaufania, które następnie są przenoszone na życie społeczne i tym samym zmniejszają konieczność społecznej kontroli. A zmniejszenie kontroli społecznej oznacza także redukcję kosztów zarówno w funkcjonowaniu państwa, jak i gospodarki.

W mniej abstrakcyjnym ujęciu chodzi o takie zdolności i predyspozycje obywateli, jak: inicjatywność, spostrzegawczość, zaufanie, zdolność organizacyjną, postawy egalitarne i tolerancję wobec obcych, które można spożytkować w konkretnych działaniach o charakterze politycznym i gospodarczym.

Wymienione elementy kapitału społecznego przejawiają się w tradycyjnych stowarzyszeniach lokalnych, jak np. w zrzeczeniach o charakterze sportowym, religijnym, hobbystycznym itp., w których pojawiają się wielorakie stosunki bezpośrednie i współdziałania między członkami tych stowarzyszeń, poprzez które kształtują się więzi tożsamościowe między poszczególnymi ich członkami.

R. Putnam - stosując powyższe pojęcia do analizy społeczeństwa amerykańskiego, w którym nastąpiła erozja kapitału społecznego - głównych przyczyn tego zjawiska upatrywał w tym, że powojenna generacja „Baby-Boomer” przeobraziła się pod wpływem ekspansji telewizji do poziomu pokolenia mało społecznego.

Nieco inne rozumienie pojęcia *kapitał społeczny* zaproponował Pierre Bourdieu, który uważał, że obok kapitału w ekonomicznym znaczeniu (pieniądze, ziemia, narzędzia produkcyjne itp.) i kapitału kulturowego (wiedza, umiejętności, kompetencje poznawcze itp.) wyróżnia się *kapitał społeczny*, który powstał poprzez działalność stowarzyszeniową i obejmuje wszystkie te zasoby, które są efektem trwałej sieci stosunków wzajemnych i opierają się na wzajemnej znajomości i poznawaniu ludzi w danych strukturach społecznych. Jego zdaniem, *kapitał społeczny* jest zbiorem rzeczywistych i potencjalnych zasobów, jakie są związane z członkostwem w grupie, która dostarcza każdemu członkowi wsparcia w postaci kapitału posiadanego przez kolektyw, jaki on stanowi³.

² Szerzej: R. Putnam, *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton-New Jersey 1993.

³ Szerzej: P. Bourdieu, *Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital*, Reinhard Kreckel. *Soziale Ungleichheiten*, Göttingen 1983.

Zauważmy, że postrzega on kapitał społeczny odmiennie niż James Coleman i Robert Putnam, tzn. jako zasób poszczególnych jednostek, a nie jako pewne dobro kolektywistycznie wypracowane przez społeczeństwo, czyli zasoby posiadane przez całe społeczności.

Biorąc pod uwagę to, że kapitał społeczny tkwi w jednostce ludzkiej i jest tym samym subiektywnie zróżnicowany, udział każdej z tych jednostek w kapitale społecznym i kulturowym jest więc różny. I z tego względu upatruje on w kapitalizmie społecznym uwarunkowań nierówności społecznych, a przede wszystkim nieoczywistych i nieformalnych sieci zależności.

Kolejny etap w rozwoju koncepcji kapitału społecznego łączy się z rozważaniami Francisa Fukuyamy. Uważa on, że *kapitał społeczny* jest to umiejętność współpracy międzyludzkiej w obrębie grup i organizacji w celu realizacji wspólnych interesów⁴. Jego zdaniem, znaczną część potencjału ludzkiego stanowi zdolność łączenia się ludzi w grupy dla realizacji określonego celu. Wśród czynników, które mają istotny wpływ na powstawanie grup wskazuje następujące:

- uznawanie norm społecznych regulujących współżycie w społeczności;
- istnienie wspólnych wartości kulturowych dla funkcjonowania nowoczesnego społeczeństwa oraz
- stawianie wyżej dobra grupy niż dobra indywidualnego jednostki.

Zwraca również uwagę na to, że *społeczny kapitał* przynosi korzyść całemu społeczeństwu. Znacząca grupa ludzi, którzy go tworzą, nie zachowuje wszystkich korzyści dla siebie, co nie wpływa pozytywnie na to, by go produkowali. Wiąże się to z koniecznością udziału w produkowaniu kapitału sił pozarynkowych. Tytułem przykładu wymieńmy rząd oraz agencje pozarządowe, które nie są nastawione na zysk, oraz rodziny, organizacje charytatywne, organizacje pozarządowe, i w tym znaczeniu *społeczny kapitał* jest dobrem publicznym, produkowanym w nadmiarze przez wolny rynek.

Zauważmy, że w kolejnej swojej pracy Fukuyama definiuje kapitał społeczny jako zespół nieformalnych norm i wartości, uznawanych przez członków danej grupy, umożliwiających im współpracę⁵.

Normy, które tworzą kapitał społeczny, opierają się na takich wartościach, jak: prawdomówność, wywiązywanie się z obowiązków i wzajemność w stosunkach z innymi. Członkowie grup oczekują uczciwego postępowania, tzn. takiego, na którym można polegać, czyli muszą ufać sobie nawzajem. *Zaufanie* staje się podstawową wartością, która usprawnia funkcjonowanie grup i organizacji.

Zaufanie - według Fukuyamy - jest mechanizmem opartym na założeniu, że członków danej społeczności cechuje uczciwe i kooperatywne zachowanie, którego podstawą są wspólnie wyznawane normy, obejmujące wartości dotyczące Boga i sprawiedliwości oraz formy regulacji, takie jak standardy obowiązujące w danym zawodzie, bądź przyjęte reguły zachowania.

⁴ Szerzej: F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Tłumaczenie z j. angielskiego A. i L. Śliwa, Wrocław 1997.

⁵ Szerzej: F. Fukuyama, *Wielki wstrząs. Natura ludzka a odbudowa porządku społecznego*, Tłumaczenie z j. angielskiego H. Komorowska i K. Dorosz, Warszawa 2000.

Wskazuje on również na spontaniczne zachowania społeczne, przejawiające się w powstawaniu nowych organizacji i związków, działających zgodnie z przyjętymi przez nie normami, które są również istotną częścią kapitału społecznego.

Fukuyama uważa, że kapitał społeczny jest zdolnością wynikającą z upowszechnienia zaufania w danym społeczeństwie lub jego części. Można go rozpatrywać w odniesieniu do całego narodu, w obrębie wszystkich grup pośrednich, jak również jako cechę podstawowej grupy społecznej, jaką jest rodzina.

Kapitał społeczny różni się od innych form kapitału ludzkiego głównie tym, że jest tworzony i przekazywany za pośrednictwem mechanizmów kulturowych, wśród których wymienia m.in. religię i tradycję.

Zauważmy, że tworzenie kapitału społecznego jest procesem skomplikowanym i przebiega różnie w różnych społeczeństwach. Tytułem przykładu wymieńmy społeczeństwa, w których cenione jest zaufanie, czyli społeczeństwa o wysokim poziomie zaufania, np. Japonia, USA, Niemcy, oraz społeczeństwa o niskim poziomie zaufania, np. Francja, Włochy, Hiszpania, Chiny. Otóż w przypadku Japonii i USA wskazuje się na taką cechę wspólną, jaką jest zdolność do spontanicznego tworzenia silnych grup społecznych na poziomie pośrednim pomiędzy rodziną i państwem. Kultury tych społeczeństw mają bowiem takie cechy, które umożliwiły jednostkom gospodarczym szybkie wyjście poza więzi rodzinne i utworzenie w sposób spontaniczny nowych grup nieopartych na więzach krwi. Społeczeństwa te charakteryzuje wysoki poziom zaufania między członkami, którzy nie należą do jednej rodziny i to właśnie stanowi podstawę kapitału społecznego.

Natomiast w społeczeństwach o niskim poziomie zaufania występują słabe więzi społeczne na szczeblu pośrednim, na co wskazuje mała ilość struktur pośrednich między rodziną i silnie scentralizowanymi instytucjami, takimi jak kościół i administracja państwowa.

Fukuyama istotną rolę w budowaniu i gromadzeniu kapitału społecznego przypisuje małej grupie społecznej, bowiem właśnie tego rodzaju grupa społeczna przyjmuje i akceptuje normy oparte na lojalności, uczciwości oraz rzetelności i dopiero wtedy zaufanie może stać się wartością uznaną i powszechną w danej społeczności.

Kapitał społeczny - jego zdaniem - wpływa w zasadniczy sposób na charakter gospodarki przemysłowej, którą dane społeczeństwo tworzy, powodując określone skutki gospodarcze. Wskazuje na pewne zależności pomiędzy wielkością przedsiębiorstw w różnych społeczeństwach a tendencjami do spontanicznych zachowań w tychże społeczeństwach. Dotyczy to np. różnic w wielkości przedsiębiorstw sektora prywatnego USA lub Niemiec i Włoch lub Francji. W obszarze azjatyckim istotne różnice są jeszcze bardziej wyraźne w Japonii i Korei, gdzie firmy są duże i niewielkie przedsiębiorstwa na Tajwanie i Hongkongu.

Istnieje również zależność między wielkością zasobów kapitału społecznego w krajach o dużym zaufaniu i zdolnością tworzenia dużych prywatnych struktur ekonomicznych. Natomiast w krajach o stosunkowo niskim poziomie zaufania społecznego występują niewielkie przedsiębiorstwa rodzinne ze względu na niechęć do obdarzania zaufaniem ludzi spoza rodziny. Jeżeli społeczeństwo o niskim poziomie zaufania chce rozwijać przedsiębiorstwa, musi korzystać z różnych form

pomocy państwowej. Oczywiście bardziej korzystna jest sytuacja wysokiego poziomu zaufania dla rozbudowywania struktur organizacyjnych oraz adaptowania nowych form organizacji w społeczeństwach posiadających duży kapitał społeczny.

Dotychczasowe rozważania wokół koncepcji kapitału społecznego skłaniają do wniosku, że jest on godną uwagi kategorią analityczną, która może być przydatna w badaniach rozwoju kapitalistycznego systemu społecznego, zwłaszcza na jego wyższym, tzn. współczesnym stadium rozwoju. Kapitał społeczny ma istotne znaczenie dla skutecznego funkcjonowania współczesnej gospodarki i jest warunkiem niezbędnym (łac. *conditio sine qua non*) stabilnej liberalnej demokracji. Jest kulturowym komponentem współczesnego społeczeństwa, które od czasów Oświecenia kształtowane jest na bazie formalnych instytucji, reguł prawnych i racjonalizmu. W powyższym artykule podjęta została próba określenia roli, jaką pełni kapitał społeczny w urzeczywistnianiu idei społeczeństwa obywatelskiego na przykładzie organizacji non profit, a w szczególności wolontariatu.

Wolontariat - forma aktywności społecznej budująca kapitał społeczny

Historia wolontariatu na świecie sięga 1920 roku, kiedy to szwajcarski pacyfista Pierr Cèrèsolle zorganizował w miasteczku Esne we Francji międzynarodowy *work camp* dla wolontariuszy. Uważał on, że wspólną pracą ludzi przybyłych z różnych krajów będzie można promować pokój i rozwiązywać różne problemy drogą dialogu. Zjazd ten dał początek programom opartym wyłącznie na dobrowolnym uczestnictwie, realizowanym w atmosferze przyjaźni, oferującym możliwość poznawania nowych kultur i obyczajów narodów. Te międzynarodowe spotkania odbywały się co roku, a ich uczestnicy, pracując wspólnie, tworzyli ponadnarodowe więzi i przyjaźnie. W latach 1920-1945 powstawały w Europie liczne organizacje wolontariatu, ale z reguły miały one charakter religijny. Niektóre z nich istnieją po dzień dzisiejszy, a przykładem mogą być: Międzynarodowa Służba Cywilna, Akcja Młodzieży na Rzecz Pokoju czy Międzynarodowa Unia na Rzecz Pojednania. Natomiast po drugiej wojnie światowej pojawia się zapotrzebowanie na inicjatywy społeczne i na działalność realizowaną poprzez spontaniczne działania obywateli. W odpowiedzi na potrzeby społeczeństw i państw zniszczonych w wyniku wojny powstawały programy odbudowy, co z kolei powodowało wzrost zainteresowania wolontariatem⁶.

Zaczęły powstawać organizacje pozarządowe, takie jak stowarzyszenia, fundacje, grupy samopomocowe, których członkowie mogli realizować swoje ambicje i marzenia w różnych obszarach życia społecznego. Zauważmy, że sektor organizacji pozarządowych przyczynia się w znacznej mierze do powstawania społeczeństwa obywatelskiego. Organizacje pozarządowe świadczą usługi najczęściej w obszarze pomocy społecznej, kultury, edukacji, praw człowieka, oświaty. Jed-

⁶ A. Cyran-Mądzik, *Wolontariat w Wielkiej Brytanii*, [w:] *Wolontariat jako działanie prospołeczne w obszarze pomocy społecznej i pracy socjalnej*, red. B. Matyjas, Wyd. Wszechnica Świętokrzyska, Kielce 2009, s. 31-32.

nym z takich ruchów jest wolontariat, którego zadaniem jest dobrowolna, nieodpłatna, świadoma praca na rzecz innych, wykraczająca poza więzi rodzinne, koleżeńskie czy sąsiedzkie⁷.

Służba wolontariacka jest elementem każdej cywilizacji i społeczeństwa. Wolontariat (*łac. voluntas - dobra wola, dobrowolność*) w tradycyjnym znaczeniu jest rozumiany jako praktyka bez wynagrodzenia dla nauczania zawodu. Współcześnie termin ten stosowany jest na określenie bezpłatnej, dobrowolnej i świadomej pracy stałej lub okazjonalnej na rzecz innych.

W historii naszego kraju istnieje długoletnia tradycja pracy społecznej, tradycja pomagania sobie wzajemnie, udzielania pomocy nieradzącym sobie ze swoimi problemami. Aktywność obywatelska stała się szczególnie widoczna po roku 1989 - kiedy to nastąpił rozkwit ruchów stowarzyszeniowych w Polsce. Od tego czasu ludzie w sposób jawny i zgodny z obowiązującym prawem mogą realizować w różnej formie szereg działań obywatelskich. W roku 1993 rozpoczęło swoją działalność Centrum Wolontariatu. Natomiast w Ustawie z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie określone zostały zasady współpracy z ochotnikami. Działalność pożytku publicznego jest to działalność społecznie użyteczna, która prowadzona jest przez organizacje pozarządowe w sferze zadań publicznych. Organizacjami tymi są osoby prawne lub jednostki nieposiadające osobowości prawnej, utworzone na podstawie ustaw, niebędące jednostkami sektora finansów publicznych oraz kościelne osoby prawne i stowarzyszenia samorządu terytorialnego⁸.

W Polsce w ostatnich latach powstają liczne nowe grupy wolontariatu potrafiące poświęcać swój czas i zdolności sprawie ludzi potrzebujących, oferując im różnego rodzaju wsparcie, a także okazując troskę o dobro wspólne. Postawy prezentowane przez wolontariuszy opierają się na bezinteresownej woli służenia innym ludziom, nie są motywowane chęcią znalezienia pracy i zarobku. Zaangażowanie wolontariusza jest dobrowolne, a zatem wynika z jego dobrej woli, a nie z jakichś wiążących norm.

Wolontariat zakłada również pewną ciągłość i systematyczność w działaniach podejmowanych bezpośrednio na rzecz najbardziej potrzebujących. Aktywność ta jest najczęściej profesjonalnie zorganizowana w ramach określonych grup, chociaż można również mówić o wolontariacie indywidualnym. Idea wolontariatu zakłada współdziałanie środowisk pozarządowych ze wszystkimi tymi, dla których większość tych działań jest niezrozumiała.

Wśród ruchów pozarządowych można wyróżnić dwa rodzaje organizacji, które zajmują się wolontariatem. Pierwsze z nich, to stowarzyszenia pomagające wolontariuszom (działające dla wolontariuszy). Drugie, to organizacje zatrudniające wolontariuszy. Do tej pierwszej grupy należą centra wolontariatu, które zajmują się informowaniem wolontariuszy o możliwościach ich zatrudnienia, pomagają w rozwiązywaniu problemów, zbierają informacje na temat sytuacji wolontariatu

⁷ Definicja zaczerpnięta ze strony internetowej „Centrum Wolontariatu” - Słupsk, <http://www.wolontariat.org.pl/slupsk/definicje.htm>

⁸ DzU Nr 96, poz. 873.

w danym kraju oraz badają jego stan prawny. Stowarzyszenia i fundacje zatrudniające wolontariuszy, przy ich pomocy realizują cele swoich organizacji. Wolontariusze pomagają nie tylko podczas festynów i zbiórek pieniędzy, ale również duża ich część zajmuje się realizowaniem zadań programowych organizacji, promocją, informacją, szukaniem funduszy na realizowanie różnych zamierzeń. Wiele osób pomaga poprzez wykonywanie swojego zawodu, wykorzystując posiadane umiejętności i zainteresowania⁹. Wolontariusz może świadczyć pracę na rzecz organizacji międzynarodowych zarówno w Polsce, jak i za granicą.

Zdaniem Ewy Dołęgowskiej-Wojnowskiej, prospołeczne zachowania wolontariuszy są inspirowane przede wszystkim motywacją altruistyczną, zadaniową, ideologiczną, egoistyczną oraz afiliacyjną. Natomiast Gawroński uważa, że wolontariat kształtuje wartości, wśród których wymienia: obywatelski sens odpowiedzialności i uczestnictwa w życiu społecznym, postawienie w centrum zainteresowań człowieka, zwrócenie uwagi na najślabszych i najbardziej cierpiących, bezinteresowność w działaniach solidarnościowych, szacunek dla innych, dzielenie własnego istnienia z istnieniem innych, swój sens służby. W oparciu o wymienione wartości wolontariusz realizuje postawione zadania. Do najważniejszych z nich należą¹⁰:

- Domaganie się od państwa praw dla najślabszych oraz stymulowanie instytucjami publicznymi;
- Wytyczanie nowych zakresów interwencji i wzorców pozytywnych dla działalności struktur publicznych;
- Dostrzeganie na własnym terenie trudnych sytuacji i niesienie bezpośredniej pomocy potrzebującym;
- Odbudowa pozytywnej postawy obywatelskiej i moralnej naszego społeczeństwa;
- Integrowanie służb publicznych szczególnie w tych sektorach, w których interwencja państwa jest niewystarczająca.

Wolontariat wymaga nie tylko bezinteresownego poświęcenia własnych sił potrzebującym, ale przede wszystkim determinacji, umiejętności łączenia współczucia ze sprawnością działania oraz wrażliwości. Wpływa on na zmianę stosunków pomiędzy obywatelem a państwem, bowiem poprzez zbiorowe działanie i zaangażowanie obywatel może odegrać istotną rolę we wnoszeniu pozytywnego wkładu w życie społeczności, w której funkcjonuje.

Wolontariat sprzyja również tworzeniu wysokiego poziomu kapitału społecznego. Jakość wolontariatu zależy przede wszystkim od jakości ludzi, którzy ją współtworzą, a zwłaszcza od ich umiejętności pozytywnego współdziałania z innymi. Kapitał społeczny może przejawiać się w postaci np. pomysłów, projektów czy koncepcji. Dzięki istnieniu kapitału społecznego wolontariusze z własnej inicjatywy nie tylko wspierają organizację, ale także potrafią zachęcić do wsparcia inne osoby, które do tej pory nie miały z nią kontaktu. Z siły kapitału społecznego, którego pokłady znajdują się w wolontariuszach doskonale zdają sobie sprawę władze

⁹ B. Wiśniewska, *Wolontariat międzynarodowy w Polsce i na świecie*, „Wolontariat” 2001, 8.

¹⁰ S. Gawroński, *Ochotnicy Miłości bliźniego*, Warszawa 1999, s. 25-27.

państwa. Ci „aktywni obywatele”, którzy przeznaczają swój czas, energię i środki dla udzielenia pomocy innym, są często wykorzystywani przez państwo, które uzależnione jest od ich pracy wskutek braku funduszy, np. na opiekę społeczną. Przykładem może być Wielka Brytania, gdzie rząd na system opieki społecznej przeznaczył minimum funduszy, świadomie wykorzystując pracę wolontariuszy. Władze Wielkiej Brytanii przyznają, że posiadanie wolontariuszy jest wygodą dla państwa¹¹.

Wolontariat stanowi także istotny czynnik zmniejszania nierówności społecznych i gospodarczych. Kształtując aktywne postawy prospołeczne, zwiększa kapitał społeczny społeczeństwa, a poprzez dostarczanie osobowych wzorców aktywnych postaw życiowych propaguje także takie cechy, jak zaradność i samodzielność.

Reasumując dotychczasowe rozważania, uważam, że wolontariat i kapitał społeczny wzajemnie na siebie oddziałują, bowiem wolontariat kształtuje kapitał społeczny poprzez zaangażowanie obywateli w życie społeczne, a kapitał społeczny decyduje o jakości funkcjonowania wolontariatu.

Zakończenie

Organizacje, które cenią kapitał społeczny, stają się elastyczne, przynoszą wyższe zyski i wykazują większy dynamizm. Mogą także polegać na wiedzy, kontaktach i synergii - potrafią rozwiązywać własne problemy. Zarówno wspólna praca, jak i dobra atmosfera, partnerstwo, dążenie do wytyczonego celu sprzyjają przekazywaniu i wymianie wiedzy, dając jednocześnie pewność, że organizacja uczy się i jest otwarta na zmianę, zwłaszcza tę społeczną. Ludzie, którzy działają w takich strukturach, prezentują wyższy poziom zaangażowania i wykazują wyższą jakość pracy dla dobra zarówno organizacji, jak i dla samych siebie. Dlatego też, uwzględniając cele organizacji w perspektywie długoterminowej, należy zadbać o to, aby kapitał społeczny był na coraz wyższym poziomie. Bardzo istotne jest m.in.: zachęcanie członków organizacji do aktywności na zewnątrz, ponieważ sprzyja to budowaniu kontaktów w środowisku lokalnym, podniesieniu poziomu nauczania poprzez rozwijanie takich cech, jak kreatywność i innowacyjność, okazaniu zaufania oraz wiary w ich pomysłowość i samodzielność, ustaleniu celu jako priorytetu i realizowaniu go w zespole, np. wolontariuszy.

Literatura

1. Bourdieu P., *Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital*, Reinhard Kreckel, Soziale Ungleichheiten, Göttingen 1983.
2. Cyran-Mądzik A., *Wolontariat w Wielkiej Brytanii*, [w:] *Wolontariat jako działanie prospołeczne w obszarze pomocy społecznej i pracy socjalnej*, red. B. Matyjas, Wyd. Wszechnica Świętokrzyska, Kielce 2009.

¹¹ A. Cyran-Mądzik, *Wolontariat ...*, s. 31-32.

3. Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Tłumaczenie z j. angielskiego A. i L. Śliwa, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa-Wrocław 1997.
4. Fukuyama F. *Wielki wstrząs. Natura ludzka a odbudowa porządku społecznego*, z angielskiego przełożyli H. Komorowska i K. Dorosz, Politeja, Warszawa 2000.
5. Gawroński S., *Ochotnicy Miłości bliźniego*, Warszawa 1999.
6. Kubiak T., *Nowe spojrzenie na stary problem*, "Barwy wolontariatu" z serii „Rocznik” 2002, Warszawa 2002.
7. Lalak D., Pilch T. (red.), *Elementarne pojęcia pedagogiki społecznej i pracy socjalnej*, Warszawa 1999.
8. Niciuński W., *Uwagi o ustroju sprawiedliwych nierówności*, Białystok 2008.
9. Przewłocka J. *Współpraca organizacji pozarządowych w ujęciu sieciowym*, Numer Specjalny Polityki Społecznej, Warszawa 2007.
10. Putnam R., *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton-New Jersey 1993.
11. Sztumski J., *Refleksje wokół poznawczej zasadności terminu „kapitał społeczny”*, [w:] *Aktywizacja kapitału ludzkiego - dylematy teorii a praktyka małych i średnich miast*, red. A. Bartoszek, K. Czekaj, GWSH, Katowice 2010.
12. Sztumski J., *Organizacje pozarządowe*, [w:] M. Kolczyński, J. Sztumski, *Zarys socjologii organizacji*, Katowice 2003.
13. Wiśniewska B., *Wolontariat międzynarodowy w Polsce i na świecie*, „Wolontariat” 2001, 8.
14. „Centrum Wolontariatu” - Słupsk, <http://www.wolontariat.org.pl/slupsk/definicje.htm>

VOLUNTEERING AS AN ACTIVITY CREATING THE SOCIAL CAPITAL

Abstract: Volunteers are involved in many areas of social life. Their pro-social behaviour requires not only sacrificing of their own forces to other human beings but also determination, empathy and cooperation with others. Volunteering and social capital interacts, because volunteering helps to form the social capital that determinates quality of volunteering functioning.

Keywords: social capital, NGOs, volunteering, social society

WYMIARY TEORETYCZNE I DYSKURSYWNE KAPITAŁU SPOŁECZNEGO

Jarosław Julian Marczak

Politechnika Częstochowska
Katedra Socjologii i Psychologii Zarządzania

Streszczenie: Koncepcja kapitału społecznego, szeroko eksploatowana przez nauki społeczne i ekonomiczne, zawiera w sobie strukturalnie i historycznie moc krytyczną, która wydaje się być prawie zupełnie pomijana w dyskusjach teoretycznych. Po dekonstrukcji pojęcia kapitału społecznego odsłaniają się zawarte w nim dwa porządki: moralny i ekonomiczny. Ujednoczenie tych dwóch porządków pod postacią wartości tworzy schemat poznawczy (naukowy i potoczny), w którym to, na mocy totalizacji "różowych okularów", rzeczywistość społeczna jawi się jako harmonijny i skrajnie zrationalizowany świat.

Słowa kluczowe: kapitał społeczny, kapitał, wartość

Trzy klasyczne definicje kapitału społecznego (Bourdieu, Coleman, Putnam)

Celem niniejszego artykułu jest analiza pojęcia kapitału społecznego eksponująca jego strukturę, a przez to historyczną ważność¹. Z tego względu konieczne jest przedstawienie kapitału społecznego jako pojęcia naukowego, a zarazem dyskursywnego. Przez "pojęcie naukowe" rozumiem usytuowanie pojęcia w pewnym paradygmacie, tradycji i intertekstualności, a także strukturę pojęcia, jego koncepcję i koncept². Pojęcie dyskursywne to takie, które funkcjonuje w jakiejś domenie (nauki, polityki, ekonomii) i jest elementem wytwarzania relacji władzy (władzy jako stosunku sił). Ponieważ wytworzenie i funkcjonowanie paradygmatu jest zależne od procesów dyskursywnych, można dokonać upraszczającej elipsy i potraktować paradygmat jako dyskurs³. Tym samym na potrzeby tego tekstu kapitał kul-

¹ O strukturze jako symptomie historii lub historii jako konstytutywnym elemencie struktury pisze Benjamin: W. Benjamin, *Aniół Historii. Eseje, szkice, fragmenty*, Wydawnictwo Poznańskie, Poznań 1996, s. 413-424.

Kategoria *historii* jest centralna w myśleniu dialektycznym i często powiązany z nim myśleniu krytycznym. Tym samym zaczęła "funkcjonować" w humanistyce od *Fenomenologii ducha* Hegla poprzez Marksa i jego XX w. recepcję szkoły frankfurckiej (Benjamin, Adorno, Horkheimer) i post-strukturalistów francuskich (Foucault, Bourdieu).

² Koncept to zbiór presupozycji - analogicznie do "ducha prawa".

³ Pojęcie paradygmatu stworzone dla nauk eksperymentalnych i przyrodniczych przez Kuhna, zostało zaanektowane przez nauki humanistyczne. To jednak oznaczało zasadniczą zmianę zakresu pojęcia uwzględniającą uwarunkowania dyscyplin zajmujących się społeczeństwem. Tymi uwarunkowaniami są przede wszystkim wielość równoległych nurtów (paradygmatów) i brak możliwości jednoznacznego i ostatecznego oddzielenia badającego od badanego. Tym samym pojęcie paradygmatu równe jest pod względem znaczeniowym pojęciu dyskursu nauki proponowanego przez Foucaulta: M. Foucault,

turowy rozważany będzie na dwóch poziomach - analitycznym (strukturalnym) i dyskursywnym (paradygmatycznym).

Pojęcie kapitału społecznego zostało równolegle wprowadzone do języka socjologicznego przez Colemana i Bourdieu⁴. Obaj autorzy, pochodzący nie tylko z różnych kręgów językowych (co było powodem początkowego braku recepcji twórczości Bourdieu przez świat anglosaskiej socjologii), ale przede wszystkim reprezentujący odmienne paradygmaty społeczne, a tym samym reprezentujący odmienne tradycje, stworzyli koncepcje kapitału społecznego wytwarzanego przez strukturę społeczną:

"the aggregate of the actual or potencial resources which are linked to possession of a durable network of more or less institutionalized relationships of mutual acquaintance and recognition – or in other words, to membership in a group - which provides each of its members with the backing of the collectivity-owned capital, a "credential" which entitles them to credit, in the various senses of the word"⁵

"[social] capital is defined by its function. It is not a single entity, but a variety of single entities having two characteristics in common: they all consist of some action of social structures, and they facilitate certain action of actors, whether person or cooperate actors – within the structure".⁶

Do dwóch powyższych definicji należy dodać eksplikację⁷ Putnama, który to, zdaniem wielu autorów⁸, stanowi trzecie po Colemanie i Bourdieu odniesienie teoretyczne dla większości prac o kapitale społecznym:

"Social capital here refers to features of social organisation, such as trust, norms, and networks, that can improve the efficiency of society by facilitating co-ordinated action".⁹

Uwspólniając trzy powyższe definicje, trzeba wyróżnić cztery kategorie wyznaczające pojęcie kapitału społecznego. Po pierwsze, kapitał społeczny wytwarzany jest w zastanej rzeczywistości społecznej, która przybiera formę organizacji (Put-

Historia seksualności, tom I, *Wola wiedzy*, tłum. B. Banasiak, K. Matuszewski, Czytelnik, Warszawa 2000, s. 52-70.

⁴ Putnam zauważa, że pierwszym, który wprowadził pojęcie kapitału społecznego, był Lyda J. Hanifan. Hanifan określił kapitał społeczny jako zasób cech indywidualnych nakierowanych na drugiego człowieka, takich jak współczucie czy dobra wola, kumulowanych przez sieć powiązań międzyludzkich: R.D. Putnam, *Bowling Alone, The Collaps, and Revival of American Community*, Simon and Schuster, New York 2000, s. 19.

⁵ P. Bourdieu, *The Forms of Capital*, [w:] *Handbook of Theory and Research of the Sociology of Education*, red. J.G. Richardson, Greenwood Press, New York 1986, s. 248.

⁶ J.S. Coleman, *The Social Capital in the creation of Human Capital*, "American Journal of Sociology" 1988, nr 94, s. 98.

⁷ Eksplikacja oznacza tu brak zmiany zakresu pojęcia przy jednoczesnej zmianie sensu. Przekłada się to na doprecyzowanie lub uaktualnienie (dopasowanie) znaczenia.

⁸ Patrz: A. Portes, *Social capital: its Origins and applications in modern Sociology*, "Annu. Rev. Soc." 1998, 24; F. Adam, B. Roncevic, *Social capital: recent debates and research trends*, "Social Science Information" 2003, 42, 155; L.J. Robinson, A.A. Schmid, M.E. Sile, *Is Social Capital Really Capital?* "Review of Social Economy" 2002, LX/1.

⁹ R.D. Putnam, *Making Democracy Work: Civic traditions in Modern Italy*, Princeton University Press, Princeton 1993, s. 167.

nam), która to z kolei jest częścią sieci (Bourdieu, Putnam) lub struktury (Coleman). W przeciwieństwie do neoklasycznej ekonomii, w której to modelu gospodarki (i społeczeństwa jako gospodarki) to funkcja alokacyjna jest funkcją wytwarzającą instytucje, a szerzej struktury społeczne, tak w koncepcji kapitału społecznego jest odwrotnie - to struktura określa alokację zasobów (w tym przypadku zasobów społecznych, kulturowych, ale i materialnych). Jednakże za taką perspektywą mogą stać przynajmniej dwa, różne założenia. Stanowisko Colemana i Putnama, a także ekonomistów bazujących na teorii gier i historiografów¹⁰ jest stanowiskiem funkcjonalnym w szerokim słowa znaczeniu. Oznacza to, że zachowanie jednostki w systemie społecznym, jest adaptacją lub modyfikacją tego systemu przy założeniu indywidualnej racjonalności. W tej perspektywie struktura lub sieć zwielokrotnia prawdopodobieństwo osiągnięcia jawnego lub ukrytego celu jednostki. Co innego, wobec stanowiska Putnama i Colemana, oznacza struktura w koncepcji kapitału społecznego Bourdieu. Jednostka, znajdująca się w strukturze, poddana jest regułom tej struktury w taki jednak sposób, że racjonalność jest racjonalnością struktury, a nie jednostki, a w każdym razie cel jako składnik racjonalności jest celem struktury.

Po drugie, kapitał społeczny to wytworzenie działania (Coleman, Putnam). Działanie to obok sensu rudymetarna kategoria społeczna¹¹, będąca "podglebkiem" dla innych kategorii, szczególnie racjonalności. Tym samym "działanie aktora" jest działaniem celowym (co zresztą wynika również ze struktury).

Po trzecie, owe działanie jest mierzalne w odwołaniu do efektywności (Putnam). Kwestia mierzalności wydaje się odnosić bardziej do konkretyzacji¹² pojęcia niż jego istoty. Jednakże, co oczywiste, kapitał jest kategorią zaczerpniętą z ekonomii, a tym samym miara ilościowa jest immanentna wobec kategorii. "Efekt efektywności" sięga jednak daleko poza pojęcie kapitału społecznego, bowiem wyznacza również nastawienie badacza, paradygmat, w którym porusza się autor, a także określa system ekonomiczno-polityczny, w którego rzeczywistości znajduje się ów paradygmat.

Po czwarte, kapitał powstaje na zasadzie kumulacji (*aggregation*). Kumulacja to jedyny pomysł (odróżniający kapitał społeczny od innych pojęć, takich jak instytucja) na znalezienie mechanizmu wytwarzania lub zwielokrotniania działania społecznego. Kumulacja oznacza zgromadzenie pewnej ilości środków umożliwiającej działanie, oznacza równocześnie silne powiązanie działania z siecią i strukturą społeczną (kumulacja jest zapośredniczeniem między strukturą, a działaniem). Tym samym zaś to kumulacja jest warunkiem konstytutywnym dla kapitału społecznego, kategoriami dookreślającymi są kategorie struktury, działania i efektyw-

¹⁰ D.C. North, *Efektywność gospodarcza w czasie*, tłum. A. Lompart, [w:] *Współczesne teorie socjologiczne*, red. A. Jasińska-Kania, L. Nijakowski, L. Szacki, M. Ziółkowski, Scholar, Warszawa 2006, s. 554.

¹¹ M. Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der Sozialökonomik*, J.C.B. Mohr (Paul Siebeck), Tübingen 1922, s. 1-3.

¹² Konkretyzację rozumiem za Leszkiem Nowakiem - w największym skrócie - jako wprowadzanie do modelu teoretycznego czynników empirycznych, komplikujących model: L. Nowak, *Gombrowicz. Człowiek wobec ludzi*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2000, s. 23.

ności. By móc posunąć się dalej w analizie kapitału społecznego, należy przyrzeć się mechanizmowi kumulacji w ramach kapitału.

Kapitał i wartość

Kapitał został najogólniej określony przez Webera jako „ustalona w celu zbilansowania w rachunku kapitałowym, szacowana wartość pieniężna środków zarobkowych, którymi rozporządza się w danym przedsięwzięciu”.¹³ Jeszcze krócej można by określić kapitał jako wartość, którą się rozporządza. Wyodrębnia się tu aspekt władzy (zarządzania) wartością. Można to rozumieć przynajmniej dwojako. W pierwszym rozumieniu zarządzanie daje moc decydowania o przepływie i kierunku przepływu wartości, w drugim, zarządzanie decyduje o kształcie (formie) samej wartości. Czym jest jednak wartość? Weber w podanej wyżej lakonicznej definicji kapitału mówi o wartości pieniężnej. Przypomina to sformułowanie Marksa¹⁴: „ten ostatni produkt [pieniądz-JJM] cyrkulacji towarów jest pierwszą formą przejawiania się kapitału”¹⁵. Pieniądz traktowany jest przez Marksa jak towar, w tym znaczeniu, że jest postacią ekwiwalentu wszystkich towarów. Każdy towar można (w określonym stosunku) wymienić na inny (czyli każdy towar jest ekwiwalentem każdego innego towaru). "Ekwiwalentność" towaru możliwa jest dzięki jego wartości. Każdy towar posiada wartość użytkową i wymienną. Tym niemniej jednak każdy towar można wymienić na inny ze względu na wartość użytkową albo wymienną. Wartość użytkowa jako jakość towaru nie pozwala stworzyć zasady wymiany (bowiem nie można porównać dwóch różnych wartości użytkowych). Transakcja pieniężna możliwa jest dzięki wartości wymiennej towaru. Wracając zatem do definicji kapitału, można już powiedzieć, że kapitał to wartość wymienna, którą się rozporządza. Dodając do tego przytoczone wcześniej rozstrzygnięcia Bourdieu, można powiedzieć, że kapitał to kumulacja wartości wymiennej, którą się rozporządza. Jak już zostało powiedziane, zarządzanie czymś może oznaczać dwa rozumienia. O ile jasne wydaje się pierwsze, a więc decydowanie o kierunku zmian, o tyle drugie wymaga analizy. Mówiąc o radykalnych przekształceniach w dziedzinie sztuki współczesnej, Benjamin wprowadza podział rozumienia sztuki według wartości autentycznej i wartości ekspozycyjnej. Analogia do Marksowskich wartości: użytkowej i wymiennej, wydaje się być nieprzypadkowa. Autor *Pasaży* dodaje jednak do tej dychotomii wartości aspekt pozaekonomiczny. Ujmując to innymi słowy, Benjamin mówi o formalnych zmianach w kulturze, które mają niewątpliwie wymiar ekonomiczny i dyktowany jest przez prawa ekonomii (rynku), ale nie ogranicza się doń. Zmiany te polegają na zmianie metod produkcji technicznej dzieła sztuki, dzięki nim "jego możliwości ekspozycyjne urosły w takiej mierze, że ilościowa zmiana relacji pomiędzy obydwoma biegunami [wartością autentyczną a wartością ekspozycyjną - JJM] przechodzi w jakościową zmianę

¹³ M. Weber, *Gospodarka i społeczeństwo ...*, op. cit., s. 65.

¹⁴ Jest bardzo prawdopodobne, że rozumienie kapitału Weber wziął od autora *Kapitału*.

¹⁵ K. Marks, *Kapitał, Krytyka ekonomii politycznej*, Książka i Wiedza, Warszawa 1950, s. 155.

jego natury"¹⁶. *Per analogiam* - zarządzanie wartością oznacza również jakościową zmianę formy wartości, a w konsekwencji kapitału.

Posłużenie się Benjaminowską analizą nie jest przypadkowe. Poza przykładem rozjaśniającym drugie rozumienie zarządzania termin "wartość ekspozycyjna" pozwala na zastosowanie go przy ustalaniu, czym jest kapitał społeczny. Putnam i Bourdieu, a także, choć nie dosłownie, Coleman mówią o sieci, co zostało wyjaśnione jako struktura wpływająca na kształt i skuteczność działania społecznego. Sieć można jednak rozumieć inaczej - jako topologiczne rozmieszczenie podmiotów w procesie wymiany. Takie rozumienie sieci, którego załazek można znaleźć w pracach Malinowskiego, a dojrzałą formę u Homansa, a dalej w teoriach wymiany i teoriach sieci, niesie za sobą uprzywilejowanie cech i właściwości, które decydują o przestrzennym rozmieszczeniu i przestrzennej dystrybucji¹⁷. Taką cechą jest właśnie wartość ekspozycyjna. Tym samym zaś można ponownie zastosować definicję regulującą i powiedzieć, że kapitał społeczny to kumulacja wartości ekspozycyjnej, którą się rozporządza. Wartość ekspozycyjna decyduje o dysproporcji¹⁸ w systemie dostępu do uprzywilejowanych pozycji w sieci. Dzieje się tak, ponieważ wartość (szczególnie w kapitale społecznym), która składa się z wartości autentycznej/użytkowej i wartości ekspozycyjnej/wymiennej zmienia swoją funkcję w wymianie społecznej. Zmiana ta nie polega jedynie na tym, że marginalizuje się wartość autentyczną na rzecz wartości ekspozycyjnej, ale wartość ekspozycyjna pełni funkcję wartości autentycznej. Wartość zatem, poza znaczeniem ekonomicznym, posiada znaczenie etyczne. "Istniejące badania pojęcia "wartość" zgodne są co do tego, że powędrowało ono od życia gospodarczego przez nauki ekonomiczne XVIII stulecia do filozofii wieku XIX"¹⁹. To właśnie w filozofii najpierw Kanta, Hegla, a przede wszystkim Nietzschego wartość otrzymała współczesne znaczenie jako kategorii moralnej. Tym samym owe pełnienie funkcji autentycznej przez funkcję ekspozycyjną oznacza pełnienie funkcji moralnej przez funkcję ekonomiczną. Pozycja w sieci społecznej jest pozycją ugruntowaną już nie tylko ekonomicznie, ale i moralnie. Innymi słowy, wejście do słownika filozofii, nauki, i języka potocznego wartości jako wartości moralnej, przejętej z porządku ekonomicznego (ekonomii jako domeny) jest, by użyć kategorii freudowskiej, symptomatyczne. Proces ten nie jest jednak procesem wyjętym z logiki procesów społecznych. Na przykład wskazywany przez Putnana jako jeden z pierwszych, którzy *avant la lettre* zajmowali kapitałem społecznym, de Tocqueville²⁰ stawia wniosek mówiący, że porządek zasad moralnych jest porządkiem decydującym o kształcie procesów gospodarczych. W jeszcze wyraźniejszy sposób widzi to We-

¹⁶ W. Benjamin, *Dzieło sztuki w dobie reprodukcji technicznej*, [w:] idem, *Twórca jako wytwórca*, tłum. H. Orłowski, Wydawnictwo Poznańskie, Poznań 1975, s. 76.

¹⁷ Dystrybucja jest nierozłącznie związana z językiem. Język jest wyrazem kapitału kulturowego, symbolicznego i społecznego, ale i sposobem komunikacji owych kapitałów: P. Bourdieu, *Dystynkcja. Społeczna krytyka władzy sądenia*, tłum. P. Biłos, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2005, s. 67; idem, *Language and Symbolic Power*, Polity Press, Cambridge 1991.

¹⁸ Mechanizm utrwalania podziałów społecznych poprzez kapitał społeczny został szczególnie silnie wyeksponowany przez Bourdieu: P. Bourdieu, *Dystynkcja ...*, op. cit. s. 19-23.

¹⁹ H. Joas, *Powstawanie wartości*, tłum. M. Kaczmarczyk, Oficyna Naukowa, Warszawa 2009, s. 36-37.

²⁰ R.D. Putnam, *Bowling Alone ...*, op. cit., s. 292.

ber, który stawia tezę, że porządek religii protestanckiej tworzy najefektywniejszą (!) wersję kapitalizmu.

Wnioski

Mimo że została dokonana pobieżnie dekonstrukcja pojęcia kapitału społecznego, to jednak odsłania przyczyny organizowania pojęcia proponowanego przez Putnama, Colemana i Bourdieu, przez porządek (czyli język i logikę) ekonomiczny. Oznacza to dwie konsekwencje. Po pierwsze, stawia pytanie o metodę teoretyczną współczesnej socjologii. Po drugie, jeśli traktować główne nurty nauki jako symptomy stanu społecznego, to dyskurs ekonomiczny umocniony przez panowanie moralne wymaga analizy. Taka analiza wpisywałaby się w wysiłek szkoły frankfurckiej, szczególnie prac Horkheimera i Adorna. W tym kontekście kapitał społeczny może okazać się wyjątkowo użyteczną kategorią. Nieprzypadkowo zresztą Coleman i Bourdieu zajmowali się badaniem szkolnictwa, ponieważ system ten jest papierkiem lakmusowym stanu społecznego. Perspektywa badawcza i temat badawczy są jednak warunkowane przez pierwszą wymienioną konsekwencję - metodę teoretyczną. Napięcie paradygmatyczne między myśleniem krytycznym, które reprezentuje np. Adorno, ale i Bourdieu, a myśleniem, które z pewną dozą tolerancji można by nazwać myśleniem neopozytywistycznym (czyli takim, które zakłada pełną suwerenność nauki i jej ahistoryczny charakter), a reprezentowanym przez Colemana i Putnama, jest zdumiewająco łatwo przewyciężane, a właściwie niezauważane w głównym nurcie debat nad kapitałem społecznym. Założenia teoretyczne pracy nad kapitałem kulturowym i pokrewnymi obszarami nie mogą jedynie sprowadzać się do przyjęcia perspektywy demistyfikującej (myśl krytyczna, dekonstrukcja pojęć, myśl społecznie zaangażowana). O wiele bardziej potrzebny jest projekt konstruktywny, zawierający w sobie "mechanizm wyjątku". Chodzi więc o taką teorię, która ustanawiałaby strukturę, ale nietotalizującą (ustanawiającą jedną logikę). Mówiąc konkretnie: pojęcie kapitału społecznego widzieć można z perspektywy krytycznej (i historycznej) jako zarządzanie skumulowaną wartością ekspozycyjną. Można równocześnie widzieć poprzez kapitał społeczny możliwość efektywnej dystrybucji środków komunikacji i nauczania podtrzymujących lub wytwarzających społeczeństwo obywatelskie (wspólny cel modeli komunitarnych i liberalnych). Zwykle włączenie jednej definicji do drugiej zatarłoby najistotniejsze założenia anektowanej definicji. By zatem stworzyć model krytyczno-konstruktywny pojęcia kapitału społecznego, a więc dokonać połączenia definicji, należy zacząć od możliwości porównania założeń teoretyczno-ontologicznych stanowiących o paradygmacie, w którym wytworzono daną definicję.

Literatura

1. Adam F., Roncevic B., *Social capital: recent debates and research trends*, "Social Science Information" 2003, 42, 155.
2. Benjamin W., *Dzieło sztuki w dobie reprodukcji technicznej*. [w:] idem, *Twórca jako wytwórca*, tłum. H. Orłowski, Wydawnictwo Poznańskie, Poznań 1975.

3. Benjamin W., *Anioł Historii. Eseje, szkice, fragmenty*, Wydawnictwo Poznańskie, Poznań 1996.
4. Bourdieu P., *The Forms of Capital*, [w:] *Handbook of Theory and Research of the Sociology of Education*, red. J.G. Richardson, Greenwood Press, New York 1986.
5. Bourdieu P., *Language and Symbolic Power*, Polity Press, Cambridge 1991.
6. Bourdieu P., *Dystynkcja. Społeczna krytyka władzy sądzona*, tłum. P. Biłos, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2005.
7. Coleman J.S., *The Social Capital in the creation of Human Capital*, "American Journal of Sociology" 1988, nr 94.
8. Foucault M., *Historia seksualności*, tom I *Wola wiedzy*, tłum. B. Banasiak, K. Matuszewski, Czytelnik, Warszawa 2000.
9. Joas H., *Powstawanie wartości*, tłum. M. Kaczmarczyk, Oficyna Naukowa, Warszawa 2009.
10. Marks K., *Kapitał, Krytyka ekonomii politycznej*, Książka i Wiedza, Warszawa 1950.
11. North D.C., *Efektywność gospodarcza w czasie*, tłum. A. Lompart, [w:] *Współczesne teorie socjologiczne*, red. A. Jasińska-Kania, L. Nijakowski, L. Szacki, M. Ziółkowski, Scholar, Warszawa 2006.
12. Nowak, L., *Gombrowicz. Człowiek wobec ludzi*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2000.
13. Portes A., *Social capital: its Origins and applications in modern Sociology*, "Annu. Rev. Soc." 1998, 24.
14. Putnam R.D., *Making Democracy Work: Civic traditions in Modern Italy*, Princeton University Press, Princeton 1993.
15. Putnam R.D., *Bowling Alone, The Collaps, and Revival of American Community*, Simon and Schuster, New York 2000.
16. Robinson L.J., Schmid A.A., Siles M.E., *Is Social Capital Really Capital?* "Review of Social Economy" 2002, LX/1.
17. Weber M., *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der Sozialökonomik*, J.C.B. Mohr (Paul Siebeck) Tübingen 1922.

THEORETICAL AND DISCURSIVE DIMENSIONS OF SOCIAL CAPITAL

Abstract: The idea of social capital which is widely used by social and economic sciences has historical and structural critical force. This aspect is not disregarded in theoretical debates. Deconstruction of social capital exposes two internal orders: moral and economical. Two orders are treated as a value and that fact gives cognitive pattern which causes totalization (recognition of overharmonious and overrational social reality).

Keywords: social capital, capital, value

POTRZEBY I WARTOŚCI JAKO WYZNACZNIKI LUDZKIEGO DZIAŁANIA

Maja Skiba

Politechnika Częstochowska
Katedra Socjologii i Psychologii Zarządzania

Streszczenie: Rozważając o wartościach jako wyznacznikach ludzkiego działania i zachowania, nie można nie poruszyć problematyki potrzeb, które również, w sposób znaczący, determinują aktywność jednostki lub grupy. Przykładowo potrzeba przynależności i akceptacji jest jedną z podstawowych potrzeb jednostki. One to właśnie wyznaczają pola działania człowieka do tworzenia sieci zależności i współpracy, a zatem kapitału społecznego. Jakość i siła kapitału społecznego jest determinowana przez wartości i postawy jednostek. Wyjaśnienia zatem wymaga tutaj nie tylko sprawa ujmowania potrzeb ludzkich w powiązaniu z wartościami, ale również geneza powstania współczesnych teorii potrzeb.

Słowa kluczowe: potrzeby, wartości, różnice i podobieństwa pomiędzy potrzebami a wartościami

Geneza powstawania współczesnych teorii potrzeb

Poszukując korzeni teorii potrzeb, należy cofnąć się aż do starożytności. Już helleńscy filozofowie dostrzegli znaczenie doznań zmysłowych w kształtowaniu się zachowań ludzkich i ich oceny.

Pierwsze wzmianki o doznaniach zmysłowych można odnaleźć u przedstawicieli hedonizmu¹, a mianowicie u Arystypa i Epikura. Arystyp żył na przełomie V i IV wieku p.n.e. Filozofia Arystypa, jak pisze Władysław Tatarkiewicz, a także Frederick Copleston², została ukształtowana poprzez poglądy Sokratesa, którego był uczniem, oraz Protagorasa. Arystyp uważał, że głównym celem, do jakiego dąży człowiek, jest przyjemność. Z kolei ogół przyjemności stanowi o szczęściu człowieka. Jest to niewątpliwie fakt, jak pisze W. Tatarkiewicz, gdyż ludzie zabiegają tylko o to, co jest korzystne i w konsekwencji przyjemne, a unikają tego, co jest niekorzystne, czyli przynosi cierpienie.³

Według W. Tatarkiewicza, filozofię Arystypa, stanowiącą swego rodzaju skrajny hedonizm, można ująć w pięciu zasadniczych tezach⁴:

¹ Hedonizm - doktryna filozoficzno-etyczna, uznająca przyjemność za cel i najwyższe dobro człowieka, za główny motyw działania, a unikanie cierpienia (przykrości) za warunek szczęścia. Podaję za W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wyd. Wiedza Powszechna, Warszawa 1994, s. 207.

² F. Copleston, *Historia filozofii*, Instytut Wydawniczy PAX, Warszawa 2000, t. I.

³ W. Tatarkiewicz, *Historia filozofii*, PWN, Warszawa 1958, t. I, s. 101.

⁴ Tamże, s. 101-102.

- przyjemność jest jedynym dobrem, a cierpienie jedynym złem;
- przyjemność będąca jedynym dobrem jest stanem przelotnym, chwilowym, trwającym tyle, ile trwa bodziec;
- przyjemność jest natury cielesnej - *cielesna przyjemność jest celem życia*;
- przyjemność jest stanem pozytywnym;
- przyjemności różnią się tylko intensywnością, natomiast nie różnią się między sobą jakością, czyli nie ma przyjemności, które były względem siebie wyższe lub niższe. Zatem wszystko jest równie dobre, gdy daje równą przyjemność.

Podobnie jak Arystyp traktował przyjemność Epikur - myśliciel, żyjący na przełomie IV i III wieku p.n.e.⁵ Uważał przyjemność za cel najwyższy, jednakże nie sprowadzał jej do doznania samego w sobie. Łączył ją przede wszystkim z brakiem cierpienia zarówno fizycznych, jak i psychicznych. Według tego filozofa, człowiekowi z natury jest dobrze, o ile nie uszczęśliwiają go jakiegokolwiek niepowodzenia, czyli cierpienia. Epikur uważał, że sam proces życia stanowi radość, która jest głównym składnikiem szczęścia.⁶ Trzeba tu jednakże zaznaczyć, że Epikur, jak podaje W. Tatarkiewicz, wyodrębnił dwa rodzaje radości (przyjemności): radość wrodzona, inaczej wewnętrzna, o którą nie trzeba zabiegać, gdyż istnieje ona w człowieku i radość uwarunkowana czynnikami zewnętrznymi. Ten drugi rodzaj radości można określić mianem przyjemności zewnętrznej. W związku z tym przyjemność zależy od potrzeb i poziomu ich zaspokojenia.⁷ W związku z powyższym ciekawi mnie, na ile badani studenci uzależniają swoją radość życiową, a w konsekwencji szczęście od zaspokojenia określonych potrzeb. Zastanawiające jest również, czy osiągnięcie wyższego wykształcenia przez respondentów – studentów będzie miało wpływ na ich poczucie przyjemności⁸.

W zaprezentowanych poglądach filozoficznych rozważania koncentrowały się na dwóch przeciwstawnych sobie doznaniach zmysłowych – przyjemność i cierpienie. Na bazie tych dwóch kategorii zbudowana została filozofia życia przyjemnego. Filozofia ta stała się z kolei podstawą do formowania się światopoglądu, że człowiek jako istota zmysłowa dąży do wrażeń, doznań przyjemnych. Trzeba zaznaczyć, że w tych doznaniach mieści się proces poznania otaczającego nas świata, a więc wiedzy. Rodzi się tutaj zatem autotelizm poprzez osiąganie wiedzy, który wiele wieków później znalazł swoje miejsce w wartościowaniu pracy kwalifikowanej.

Filozofia życia przyjemnego, a dokładniej rzecz ujmując, filozofia akceptacji przyjemności i unikania cierpienia stała się zaczątkiem teorii potrzeb.

Współczesne rozumienie potrzeb polega na podkreślanu, że są one wyrazem niedostatku czegoś, co się zmysłowo pożąda względnie unika, jeśli określone zachowanie jest związane z doznaniem przykrości (cierpienia). Jak pisze Włodzi-

⁵ W. Tatarkiewicz, *O szczęściu*, PWN, Warszawa 1985, s. 510 i nast.

⁶ Tamże.

⁷ W. Tatarkiewicz, *Historia ...*, op. cit., s. 183-184.

⁸ Na przykład przyjemności wynikającej z satysfakcji poznania wiedzy, rozwoju własnej osobowości itp.

mierz Szewczuk, potrzeba to *stan braku w organizmie czegoś, co jest niezbędne do jego życia*⁹.

Filozofia świata postrzeganego poprzez zmysły człowieka oddaliła się w przeszłość wraz z pojawieniem się teologii chrześcijańskiej, która odrzuciła wyraźnie w IV wieku przyjemnościowe doznania zmysłowe jako wartościowe w kontekście zbliżania się do Boga.

Według teologów chrześcijańskich, m.in. św. Augustyna i św. Tomasza z Akwinu, wszelkie doznania zmysłowe koncentrujące się na życiu doczesnym są zaprzeczeniem boskości natury ludzkiej. Zaprzeczenie to wynikało z faktu, że doznania te były wyłącznie doznaniem przyjemnościowymi. Nastąpił wówczas wyraźny prymat przykrości, cierpienia nad przyjemnością. Miało to świadczyć o wysokiej ocenie moralnej człowieka, który świadomie rezygnuje z przyjemności na rzecz umartwiania się w imię miłości do Boga. Na tej podstawie ukształtowała się silnie ideologicznie zasada ascezy, ukazującej pozytywnie moralną rezygnację z potrzeb przyjemnościowych, nie wyłączając również potrzeb podstawowych, jak jedzenie czy sen. Dokładniej ujmując, asceza to ograniczenie własnych potrzeb bądź, w skrajnych przypadkach, rezygnacja z nich. Łączy się ona z surową dyscypliną wobec samego siebie w celu osiągnięcia doskonałości religijnej (świętości) i zbawienia. Zasada ascezy powstała z przesadnej obawy przed nieczystością ciała, przybierając przy tym różne formy: posty, praktyki pokutne prowadzące nawet do samookaleczenia się, milczenie i ciągłe modlitwy.

Charakterystycznym zjawiskiem dla dominacji średniowiecznej ascezy było gloryfikowanie ubóstwa¹⁰, życia pustelniczego, czyli ucieczki od świata zewnętrznego. W znaczeniu potocznym asceza oznacza powściągliwość wobec własnych pragnień i dążeń oraz opanowanie namiętności. Można zatem stwierdzić, że wartości wywodzące się z absolutu, odnoszące się do sfery ludzkiej duchowości, były w okresie średniowiecza jedynym wyznacznikiem moralnych zachowań ludzkich.

Powrót do ujmowania człowieka jako istoty zmysłowej nastąpił w okresie Odrodzenia, który dał początek nowożytnej myśli filozoficznej. Zmysłowe zachowania człowieka i związane z nimi poczucie przyjemności odżyły w pismach F. Bacona i Franciszka Salezego, żyjących na przełomie XVI i XVII wieku.

Filozofia F. Bacona, jak pisze Kazimierz Leśniak, miała być swoistym systemem praktycznego postępowania, zachowania ludzi, niezależnym od religii, prowadzącym w konsekwencji do szczęścia poprzez odczuwanie przyjemności.¹¹ Według tego angielskiego filozofa i polityka, godne uwagi są doznania zmysłowe, wynikające z procesu poznania, czyli wiedzy. F. Bacon był przekonany, że ludzie pragną posiadać wiedzę często z naturalnej ciekawości, która prowadzi do poczucia przyjemności z jej poznania. Uwidacznia się tutaj zatem autotelizm wiedzy, czyli

⁹ *Słownik psychologiczny*, red. W. Szewczuk, Wyd. Wiedza Powszechna, Warszawa 1979, s. 204.

¹⁰ Ubóstwo w okresie średniowiecza traktowane było jako cnota.

¹¹ Sposób uzyskania szczęścia przez człowieka w założeniu F. Bacona był zupełnie różny od tego, który zalecał Kościół. K. Leśniak, *Franciszek Bacon*, Wyd. Wiedza Powszechna, Warszawa 1967, s. 100.

innymi słowy poznanie wiedzy dla niej samej. Uważał również, że niektórzy ludzie chcą zdobyć wyższy poziom wiedzy dla (...) *reputacji, niekiedy dla zapewnienia sobie wyższości rozumu (...), a najczęściej dla zysku i zdobycia zawodu. Natomiast rzadko w tym celu, ażeby po prostu poświęcić talent swojego rozumu dla dobra i pożytku innych.*¹² Wiedza u F. Bacona posiada wyraźnie wartość utylitarną. Jest to jeden z pierwszych, z nastaniem epoki nowożytnej, poglądów łączących funkcje wiedzy z poznawaniem świata doczesnego ku pożytkowi nie tylko poznającego świat, lecz również innych z tego poznania korzystających.

Filozofia życia doczesnego F. Bacona, jak można wnioskować, stanowi istotne podłoże kształtowania się współczesnych teorii potrzeb.

Interesujący zwrot w rozważaniach na temat zmysłowych zachowań człowieka uwidacznia się w poglądach F. Salezego, francuskiego teologa - humanisty. Jego naczelną zasadą, na bazie której zbudował swoją filozofię życia, było stwierdzenie, że religia powinna być związana z życiem człowieka i liczyć się z jego potrzebami.¹³ Dlatego inna jest pobożność szlachcica, rzemieślnika, człowieka posiadającego rodzinę, jeszcze inna samotnika. Oczywiście było dla F. Salezego, że ten, kto ma rodzinę, nie może wyrzec się, jak zakonnik, własnych potrzeb, m.in. podstawowych, jak jedzenie czy zapewnienie bytu, w imię miłości do Boga. Z kolei osoba samotna może to uczynić, o ile wyraża chęć zerwania więzi ze światem zewnętrznym. Zatem F. Salezy postulował, aby pobożność dostosować do sił, spraw, obowiązków i potrzeb, których zaspokojenie w konsekwencji sprawia radość każdemu człowiekowi.¹⁴

Jak widać, filozofia życia F. Salezego odrzuca całkowicie religię, w której dominuje zasada ascezy wyrażanej poprzez poświęcenia, pokutę, izolację społeczną (życie pustelnicze). Uważał on natomiast, jak pisze W. Tatarkiewicz, że życie doczesne, w którym mieszczą się wszelkiego rodzaju potrzeby człowieka, nie jest w sprzeczności z ideami boskimi. Życie człowieka, według F. Salezego, nie powinno być cierpieniem wynikającym m.in. z niemożności zaspokojenia własnych potrzeb, lecz radością, będącą konsekwencją ich zaspokojenia.¹⁵

Poglądy F. Salezego poddane zostały krytyce przez tych teologów katolickich, którzy walcząc z reformacją luterańską i kalwińską na nowo głosili wyższość wartości absolutnych nad potrzebami doczesnymi.

Znaczenie potrzeb w życiu człowieka odżywa w XVIII wieku, kiedy to zwolennicy rozwijającej się gospodarki rynkowej głosili, że każdy człowiek ma naturalną potrzebę poprawy swego bytu. Jednakże ta naturalna potrzeba człowieka nie musi być w sprzeczności z ideami Boskimi. Życie w ubóstwie w tym okresie przestało być już wartością najwyższą, czyli cnotą, co miało miejsce w epoce średniowiecza.

¹² K. Leśniak, *Franciszek ...*, op. cit., s. 124.

¹³ W. Tatarkiewicz, *Historia ...*, op. cit., t. II, s. 23.

¹⁴ Tamże.

¹⁵ Tamże, s. 23 i nast.

W historii poszukiwań motywów działań ludzkich potrzeby są często utożsamiane z instynktami i popędami jako bodźcami aktywizującymi człowieka.¹⁶ O instynktach jako naturalnych skłonnościach człowieka wspominał już XVII-wieczny uczony - T. Hobbes, a za nim A. Smith, wskazując na egoizm jako czynnik sprawczy aktywności rynkowej człowieka. Nie wszyscy myśliciele XVIII-wieczni byli zgodni co do istoty instynktów, szczególnie w określaniu, jaki czynnik jest instynktem w ujęciu rodzajowym. Przykładowo J.J. Rousseau zaliczał do instynktu prospołeczną naturę człowieka, odrzucając egoistyczną rywalizację narzucaną przez cywilizację. Podobnie twierdził K. Marks, który był przekonany, że pozbawianie własności prywatnej wyzwoli u ludzi instynkt prospołeczności. Poglądy tych wymienionych myślicieli skłaniają do przypuszczenia, że instynkt utożsamiali oni z potrzebami.

Chciałabym dodać, że istniejące rozbudowane teorie instynktu tłumaczą wiele zjawisk społecznych właśnie zachowaniem instynktownym. Przykładem tego jest teoria XIX-wiecznego amerykańskiego filozofa i psychologa - Williama Jamesa. Twierdził on, że człowiek wyposażony jest w wiele instynktów, jak np.: naśladownictwo, rywalizacja, współczucie, strach, chęć posiadania, twórczość, ciekawość, towarzyskość, miłość. Według W. Jamesa, wszelkie zachowania wynikające z dążeń człowieka mają swe podłoże w instynktach.¹⁷

Stanowisko W. Jamesa odnośnie do bodźców aktywizujących człowieka poparł inny amerykański uczony - William McDougall. Wśród wielu instynktów ludzkich wymienił on: pewność siebie, stowarzyszanie się, zdobywanie dóbr materialnych i twórczość jako proces. Według W. McDougalla, instynktom towarzyszą emocje, takie jak: gniew, pozytywne samopoczucie, strach. Instynkty oraz towarzyszące im emocje są dla W. McDougalla głównymi wyznacznikami aktywności ludzkiej.¹⁸ W poglądach tego psychologa wyraźnie zaznacza się nacisk na celowy charakter zachowań ludzkich, który można łączyć z pojęciem popędu.

Instynkty wyróżnione zarówno przez W. Jamesa, jak i W. McDougalla można traktować także jako potrzeby ludzkie.

Współcześnie instynkty łączy się z genetycznymi właściwościami natury ludzkiej, ograniczając je do odruchów bezwarunkowych. Takie rozumienie pojęcia instynkt umiejscawia ten bodziec aktywności ludzkiej poza sferą świadomości.

Nie poświęcam tej problematyce większej uwagi, gdyż nie jest ona ściśle związana z tematem opracowania. Dla mnie potrzeba jest przede wszystkim ściśle po-

¹⁶ Pod pojęciem instynkt rozumiem działanie człowieka, wynikające z uwarunkowań genetycznych, istniejących poza świadomością. Zgodnie z teorią odruchów I.P. Pawłowa, instynkty można zaliczyć do odruchów bezwarunkowych. Przeciwnieństwem odruchu bezwarunkowego jest odruch warunkowy wynikający z wyuczenia, inaczej odruch wyuczony. Odruchem wyuczonym może być przykładowo zainteresowanie malarstwem.

Pod pojęciem popęd rozumiem biologiczny czynnik o zabarwieniu emocjonalnym aktywizujący człowieka do działania. Popęd powstaje w sytuacji braku w organizmie ludzkim czegoś, co jest niezbędne dla jego prawidłowego funkcjonowania. Popędy można utożsamiać z potrzebami fizjologicznymi.

¹⁷ Ch.N. Cofer, M.H. Appley, *Motywacja: teoria i badania*, PWN, Warszawa 1972, s. 38.

¹⁸ Tamże, s. 40.

wiązana z zachowaniami uświadomionymi, a zakres tak ujmowanych potrzeb jest zazwyczaj regulowany różnymi standardami, obejmującymi komfort życia codziennego.

Współczesne teorie potrzeb

Kolejne spojrzenie na potrzeby ludzkie wiąże się z szybkim rozwojem gospodarczym w XX wieku, szczególnie w dziedzinie techniki służącej szeroko pojętemu procesowi społecznej konsumpcji. Przykładowo samochód stał się przedmiotem powszechnego użytku. Można wobec tego doszukiwać się powiązań pomiędzy współczesnymi teoriami potrzeb a rozwojem gospodarczym.

Współczesne teorie potrzeb wskazują bogactwo motywów aktywności ludzkiej. Do najbardziej znanych, podręcznikowych, zalicza się teorię potrzeb amerykańskiego psychologa - A.H. Masłowa. A.H. Maslow odciął się od teorii W. McDougalla i stworzył klasyczną już teorię opartą tylko na potrzebach. Wykluczył zatem wszelkiego rodzaju instynkty i popędy jako bodźce aktywizujące człowieka. A.H. Maslow wychodzi z założenia, że człowiek jest motywowany do działania poprzez zhierarchizowanie potrzeb. Zalicza do nich, biorąc również pod uwagę kolejność zaspokajania, takie potrzeby, jak¹⁹:

- fizjologiczne (zaspokajanie głodu, pragnienia wody itp.);
- bezpieczeństwa (pewność, stabilność, zależność opieka, wolność od lęku itp.);
- społeczne (kontaktów interpersonalnych, miłości, przynależności);
- szacunku (osiągnięcia, prestiż);
- samorealizacji (pragnienie samourzeczywistnienia, zrealizowanie własnych zainteresowań, zdolności, poznanie i zrozumienie otaczającej rzeczywistości).

Można zauważyć, że potrzeby w ujęciu A.H. Masłowa zasadniczo dzielą się na potrzeby fizjologiczne bądź egzystencjalne (niższego rzędu) niezbędne dla prawidłowego funkcjonowania organizmu ludzkiego i potrzeby psychiczne (wyższego rzędu) właściwe dla życia psychicznego jednostki.

Przytoczony hierarchiczny system potrzeb stworzony przez A.H. Masłowa polega na tym, że niektóre potrzeby, określane jako wyższe lub wtórne, mogą ujawniać się w psychice człowieka wówczas, gdy zaspokojone zostaną potrzeby niższe, określane również jako pierwotne. Jednakże należy zaznaczyć, że potrzeby psychiczne nie są niezbędne dla biologicznego istnienia. Dlatego wśród ludzi istnieje zróżnicowanie w odczuwaniu potrzeb psychicznych. Zaspokajanie potrzeb psychicznych przybiera różne formy czynnościowe i sytuacyjne. Potrzeby te mogą być zaspokajane m.in. poprzez wykonywaną pracę zawodową, a także podnoszenie kwalifikacji na poziomie wyższym.

Według A.H. Masłowa, potrzeba bezpieczeństwa będąca na pograniczu odczuwalności popędów i procesów psychicznych zasadniczo determinuje ujawnianie się potrzeb wyższych.²⁰ Człowiek nie ma poczucia bezpieczeństwa, kiedy jest głodny.

¹⁹ E.B. Hilgard, *Wprowadzenie do psychologii*, PWN, Warszawa 1967, s. 193; *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 316-317.

²⁰ A.H. Maslow, *Motywacja i osobowość*, PWN, Warszawa 1990, s. 76.

Zatem bezpieczeństwo jako potrzeba zarówno pojawia się na poziomie odczuwalności potrzeby fizjologicznej, jak też potrzeby niezaspokojonej przynależności.

Należy podkreślić, co jest istotne dla moich rozważań, że A.H. Maslow usiłował połączyć problem potrzeb z koncepcją wartości. Dokładniej ujmując, potrzeby wyższego rzędu w skonstruowanej hierarchii potrzeb określił jako wyznaczniki prowadzące do konkretnych wartości bytu. Wartości bytu i ich odczuwalność zależne są, według A.H. Maslowa, od wielu czynników sprawczych, m.in. procesu socjalizacji wpajającej określone normy zachowań lub indywidualnych cech osobowości pragnącej wznieść się na szczyt samorealizacji. Różna jest u ludzi odczuwalność potrzeby samorealizacji i dlatego nie każda jednostka umiejscawia samorealizację w rzędzie potrzeb istotnych dla jej egzystencji. W tym przypadku można powiedzieć, że ludzie urzeczywistniają w swoim zachowaniu różne wartości bytu, które, niezgodnie z koncepcją A. Maslowa, przyjmują zależne od osobowości hierarchie. Dla przykładu u człowieka w jego hierarchii potrzeb dominować może potrzeba przynależności, a w stopniu znikomym pojawia się potrzeba samorealizacji.

Myślę, że próba połączenia tych dwóch kategorii - potrzeb z wartościami - stanowiła pewne nawiązanie do utylitarystycznej koncepcji wartości J. Benthama.

Równie ciekawą hierarchię potrzeb, aczkolwiek bardzo rozbudowaną, zaproponował inny amerykański psycholog - Henry A. Murray. Psycholog ten twierdził, że istnieje około czterdziestu potrzeb determinujących aktywność zarówno życiową, jak i zawodową człowieka. Potrzeby te, według H.A. Murray'a, w ogólnym podziale można sklasyfikować jako potrzeby wiscerogenne, czyli fizjologiczne, i potrzeby psychogenne. Podobnie uczynił to wspomniany wcześniej A.H. Maslow. W ujęciu H.A. Murray'a potrzeby wiscerogenne warunkowane przez stany i procesy zachodzące w organizmie człowieka. Z kolei potrzeby psychogenne są przez jednostkę nabywane w procesie socjalizacji, czyli determinowane przez otoczenie zewnętrzne. H.A. Murray podkreśla wpływ środowiska na jednostkę. W tym poglądzie jest podobny do wybitnego socjologa francuskiego Emila Durkheima, który wyraźnie opowiedział się za prymatem środowiska społecznego nad jednostką i jej zachowaniami.

Lista potrzeb psychogennych człowieka u H.A. Murray'a podzielona jest na sześć zasadniczych grup potrzeb, w których mieszczą się swego rodzaju potrzeby od nich pochodne. Jest ich aż dwadzieścia osiem. W związku z tym, biorąc pod uwagę opinie respondentów – studentów i ich potrzeby, jakie mogą być zaspokojone poprzez podjęcie studiów oraz uzyskanie wyższego wykształcenia, zaprezentuję tylko niektóre potrzeby z listy H.A. Murray'a, który wyodrębnił m.in. takie potrzeby, jak²¹:

- Potrzeby związane z przedmiotami nieożywionymi:
 - *potrzeba nabywania*, powiększania swojego stanu posiadania i majątku,
 - *potrzeba zatrzymania*, zachowania posiadanych rzeczy;
- Potrzeby stanowiące wyraz ambicji, silnej woli, pragnienia osiągnięć i prestiżu:
 - *potrzeba wywyższania się*, przewyższania innych,
 - *potrzeba osiągnięć*, przewycięzania przeszkód, sprawowania władzy, zrobienie czegoś trudnego jak najlepiej i jak najszybciej,

²¹ E.R. Hilgard, *Wprowadzenie do ...*, op. cit., s. 193-194.

- *potrzeba uznania*, otrzymywania pochwał, nagród, szacunku,
- *potrzeba pokazania się*, przedstawienia swojej osoby w efektywny sposób, fascynowania, szokowania,
- *potrzeba unikania poczucia niższości*, niepowodzeń, wstydu, upokorzeń,
- *potrzeba samoobrony*, unikania nagany, niedoceniań;
- Potrzeby związane z poddawaniem się lub sprzeciwianiem się władzy:
 - *potrzeba dominowania*, wpływu na innych i kierowania nimi,
 - *potrzeba niezależności*, opierania się wpływowi, dążenia do niezależności;
- Potrzeby dotyczące uczuć między ludźmi:
 - *potrzeba afiliacji*, nawiązywania przyjaźni, i kontaktów towarzyskich,
 - *potrzeba opiekania się*, troszczenia się o kogoś, utrzymywania go i ochraniać, pomagania komuś;
- Dodatkowe potrzeby o charakterze społecznym:
 - *potrzeba wiedzy*, poszerzenia horyzontów myślowych, zaspokojenia ciekawości i własnych zainteresowań.

Podejmując problem potrzeb ludzkich, warto dodać, że zachowanie, aktywność jednostki może być wynikiem działania kilku potrzeb jednocześnie. Przykładowo osoba aktywna zawodowo, podejmując studia, może kierować się chęcią poszerzenia wiedzy zarówno przydatnej w wykonywanym zawodzie, jak również ogólnospołecznej, pragnieniem uzyskania szacunku społecznego czy też koniecznością powiększenia zarobków potrzebnych dla utrzymania rodziny poprzez awans w pracy.

Ciekawy na ten temat wywód znajduje się w dziele Bożeny i Janusza Sztumskich. Aktywność zawodowa człowieka rozpatrywana jest nie tylko w aspekcie ekonomicznym, odnoszącym się do zaspokajania potrzeb egzystencjalnych, lecz również w kontekście społecznym związanym z potrzebami wyższego rzędu. Według B. i J. Sztumskich, zaspokajanie potrzeb egzystencjalnych może być powiązane jednocześnie z zaspokajaniem potrzeb psychicznych, jak uznania, szacunku, prestiżu itp.²²

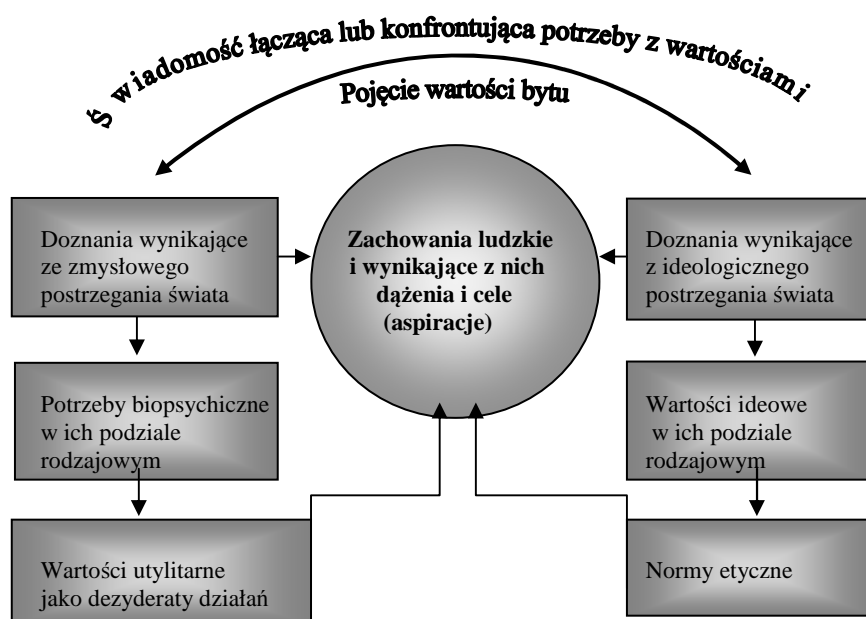
Potrzeby a wartości. Różnice i podobieństwa

Obecnie następuje odejście od akcentowania naturalistycznej, behawiorystycznej teorii potrzeb, na rzecz zwrócenia uwagi na rolę w życiu społecznym wartości wywodzących się z Absolutu. W konsekwencji zaczyna dominować dualistyczna teoria wskazująca na wyznaczniki społecznych zachowań ludzkich, która uwzględnia dwa źródła: idealistyczne i materialistyczne. Można to zaprezentować za pomocą rysunku 1.

Idealistyczne źródło zachowań ludzkich związane jest z wartościami wynikającymi z Absolutu. Tworzy ono tzw. ideową koncepcję życia ludzkiego. Na tej bazie kształtuje się pewien wzorzec osobowości i zachowań człowieka. Z kolei źródło materialistyczne wynika z potrzeb, a także wartości utylitarnych ujmowanych jako

²² B. Sztumska, J. Sztumski, *Człowiek w świecie wartości*, Wyd. Gnome, Katowice 2002, s. 49.

dezyderaty działań uzyskania czegoś, co w konsekwencji przynosi korzyść. Działania te powodowane wartościami użytecznymi warunkowane są różnymi dążeniami wyprowadzonymi z relacji zachodzących pomiędzy jednostką a jej środowiskiem społecznym.



Rys. 1. Różnice i podobieństwa pomiędzy potrzebami a wartościami

Źródło: Opracowanie własne

Trzeba dodać dla jasności wyводу, że potrzeby jako wartości bytu są zaspokajane różnymi formami aktywności ludzkiej. Najczęściej formy te przyjmują postać określonych standardów życiowych akceptowanych w danej rzeczywistości. Dość duże znaczenie w budowanych indywidualnie hierarchiach potrzeb i standardach ich zaspokajania odgrywają intelekt, wola i emocje stanowiące stałe, chociaż zmienne w konfiguracyjnym odniesieniu do jednostek, składniki psychiki.

Obydwa rodzaje wartości, czyli wartości użyteczne i ideowe, zagnieżdżają się w świadomości jednostek. W zależności od przewagi jednych lub drugich wartości pojawia się pewien kompleks wyznaczników określających zachowania ludzkie.

Stąd świadomość ludzka powoduje różne zachowania mieszczące się w akceptowanych społecznie normach zachowań, które można sprowadzić do pojęcia standardu lub odbiegających od niego. W drugim przypadku jednostka zachowuje się nietypowo w sensie społecznym. Świadomość na przykład rozbudowana religijnie nakazuje człowiekowi koncentrować się na wartościach wywodzących się z Absolutu. Można tutaj zatem mówić o tzw. świadomości ideologicznej, w której przeważają wartości wywodzone z Absolutu, lub też alternatywnie przeważają wartości wywodzące się podłoża użytecznego lub szerzej mówiąc materialistycznego. W życiu codziennym w świadomości człowieka często dochodzi do konfrontacji

pomiędzy wartościami utylitarnymi związanymi z potrzebami a wartościującymi normami etycznymi wynikającymi z idei dobra. Dowodem tej konfrontacji są m.in. oszustwa rynkowe. Przykładowo producent świadomie dostarcza na rynek towary odbiegające od norm jakości, zakładając przy tym, że potencjalny nabywca nie będzie o tym poinformowany. Producent, tak zachowujący się na rynku, dąży do osiągnięcia korzyści ekonomicznych, naruszając etyczną normę uczciwości.

Problem powiązania potrzeb z wartościami tworzy również materialistycznie pojmowana koncepcja humanizmu jako zespołu wartości kierujących zachowaniami ludzkimi. W koncepcji materialistycznej takie wartości ideowe, jak przykładowo Dobro i wywodzące się z niego życzliwość, szacunek dla godności ludzkiej wynikają nie z Absolutu, który w tej koncepcji jest negowany, lecz z dziejowego dorobku ludzkości, kształtowanej przez Rozum. W tym przypadku wartości mają charakter relatywny, to znaczy wynikają z danych stosunków społecznych i wobec tego ulegają przemianom.

Istota rzeczy polega na tym, że jeśli odrzuci się podłoże wymienionych wyżej wartości, które mogą być skrajnie odmienne, to w działaniu codziennym jednostka akceptująca określone wartości postępuje tak samo, mimo że ma odmienny światopogląd, czyli inaczej mówiąc w duchu wspomnianego poszanowania drugiego człowieka, życzliwości itp.

Podsumowanie

W kontekście powyższych wywodów wracam do stwierdzenia, że wartości mogą stać się uświadomionymi potrzebami zlokalizowanymi na szczycie potrzeb psychicznych. Rozważanie to mogę sprowadzić do następującego stwierdzenia: wartości wywodzące się z absolutu mogą zostać, w skrajnie materialistycznych poglądach, potraktowane jako wywodzące się z psychiki ludzkiej, będącej tworem wysoko zorganizowanej materii. Ulegają one obiektywizacji, jeśli stają się one składnikami norm społecznych.

W materialistycznej koncepcji zachowań ludzkich sprowadzającej potrzeby do wytworów psychicznych pojawia się również rodzaj normy etycznej regulującej zachowania ludzkie w imię wspomnianego już humanizmu. Zarówno dualistyczna koncepcja wskazująca wyznaczniki zachowań ludzkich, jak też koncepcja materialistyczna w istocie sprowadzają się do tego samego celu zachowań ludzkich. Celem tym jest harmonijne pogodzenie dążeń wynikających z potrzeb utylitarnych i tych wyższych, z których wynikają normy etyczne. Można tu pominąć źródło tych norm etycznych, gdyż w istocie obydwaj rodzaje norm mają tę samą wartość etyczną, tworzącą określone normy społeczne.

Przyjęcie przez jednostkę określonych norm etycznych niezależnie od ich źródła prowadzi do zaniku tak charakterystycznej dla wielu ludzi konfrontacji nadmiernie rozbudowanych potrzeb materialnych na rzecz pewnego umiarkowania w ich zaspokajaniu. Hamulcem tworzącym to umiarkowanie są normy etyczne. Można mówić o racjonalizmie zachowań ludzkich, w którym wartości utylitarne jako wyznaczniki działań są poddawane kontroli etycznej.

Literatura

1. Cofer Ch.N., Appley M.H., *Motywacja: teoria i badania*, PWN, Warszawa 1972.
2. Copleston F., *Historia filozofii*, Instytut Wydawniczy PAX, Warszawa 2000.
3. Hilgard E.B., *Wprowadzenie do psychologii*, PWN, Warszawa 1967.
4. Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wyd. Wiedza Powszechna, Warszawa 1994.
5. Leśniak K., *Franciszek Bacon*, Wyd. Wiedza Powszechna, Warszawa 1967.
6. Maslow A.H., *Motywacja i osobowość*, PWN, Warszawa 1990.
7. *Słownik psychologiczny*, red. W. Szewczuk, Wyd. Wiedza Powszechna, Warszawa 1979.
8. Sztumska B., Sztumski J., *Człowiek w świecie wartości*, Wyd. Gnome, Katowice 2002.
9. Tatarakiewicz W., *Historia filozofii*, PWN, Warszawa 1958.
10. Tatarakiewicz W., *O szczęściu*, PWN, Warszawa 1985.
11. *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002.

NEEDS AND HUMAN VALUES AS ELEMENTS OF SOCIAL CAPITAL

Abstract: Considering the values as determinants of human action and behavior can not help but raise issues of needs, which also, significantly, is determined by the activity of individuals or groups. Explanations, consultants therefore, required here is not just a matter of recognition of human needs in conjunction with the values, but also the emergence of modern theories of the genesis of needs.

Keywords: needs, values, differences and similarities between the needs and values.

OTWARTOŚĆ I PARTNERSTWO JAKO ELEMENTY KAPITAŁU SPOŁECZNEGO W ORGANIZACJI BAZUJĄCEJ NA ZASADACH WIKINOMII NA PRZYKŁADZIE POZNAŃSKIEGO ODDZIAŁU FIRMY WIKIA, INC

Sebastian Skolik, Krzysztof Tomczyk

Politechnika Częstochowska
Katedra Socjologii i Psychologii Zarządzania

Streszczenie: Artykuł porusza problematykę kapitału społecznego, odnosząc się do zaproponowanego kilka lat temu modelu wikinomia, w szczególności do dwóch jego zasad otwartości i współpracy (partnerstwa). O ile w tradycyjnych modelach organizacyjnych (włączając w to modele organizacji wirtualnych) zakłada się, że podstawą uczestnictwa w rynku jest konkurencyjność podmiotów oraz ochrona własnego kapitału intelektualnego, model wikinomia zakłada, że z tych reguł działania można zrezygnować, rozwijając szerokie relacje z użytkownikami-konsumentami dóbr, pozwalając im jednocześnie na bycie głównymi producentami tegoż kapitału poprzez udostępnienie im platform uczestnictwa. Ponieważ możliwość wykorzystania tego modelu w biznesie bywa kwestionowana, autorzy postanowili zbadać, na ile jest on użyteczny w jednej z firm zajmujących się świadczeniem usług poprzez Internet.

Słowa kluczowe: współpraca, kapitał społeczny, wikinomia

Wstęp

W definiowaniu kapitału społecznego traktuje się go jako zasób społeczności, związany z takimi pojęciami, jak normy wzajemności czy zaufanie. Przy czym istotną kwestią jest stała jego reprodukcja i akumulacja poprzez codzienne praktyki, dzięki czemu sieci relacji społecznych stają się czymś trwałym i faktycznie można je traktować jako kapitał przynoszący korzyści zarówno grupom, jak i jednostkom¹. Pojęcie kapitału społecznego związane jest również z koncepcją sieci społecznych, w których jednostki wiążą się ze sobą i kontrolują przekazywanie sobie informacji². Zdaje się to szczególnie istotne dla funkcjonowania społeczności w społeczeństwie informacyjnym, gdzie globalna sieć - Internet - staje się miejscem codziennych spotkań i pracy w takim stopniu, w jakim do tej pory miejscem tym było, związane z przemysłem, miasto. Nie oznacza to marginalizacji miast, a wręcz odwrotnie, procesy urbanizacji wzmagają się, zaś te miasta, które związane są z innowacyjnością, a w szczególności z rozwojem branży IT, z wytwarzaniem

¹ Por. A. Niesporek, *Miejsce i funkcja kapitału społecznego w teorii socjologicznej*, [w:] M.S. Szczyński, K. Bierwiazzonek, T. Nawrocki, *Kapitały ludzkie i społeczne a konkurencyjność regionów*, Wyd. Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2008, s. 19-24.

² Tamże, s. 24-26.

i przetwarzaniem informacji oraz wiedzy, stają się węzłami w globalnej sieci obszarów metropolitarnych³.

W odniesieniu do powyższego stwierdzić należy, że, odnosząc się do koncepcji sieci społecznych, kapitał społeczny nierozzerwalnie wiąże się z kapitałem intelektualnym. Oba te pojęcia związane są z kwestią przekazu informacji, treści kulturowych, a więc dorobku intelektualnego. O ile, jak określa to Castells, rozwój gospodarczy odbywa się na obszarach metropolitarnych, to jednakże Internet nie jest tylko medium, dzięki któremu możliwe jest tworzenie sieci relacji między podmiotami, ale staje się on także miejscem, przestrzenią, w której się działa, wykonuje pracę. Rosnąca popularność niektórych serwisów internetowych, oferujących platformy współpracy i tworzenia treści, jak np. Wikipedia, przyczyniła się do pojawienia nowych metod działania. D. Tapscott i A. D. Williams określili te zasady działania terminem wikinomia, nawiązującym do wiki, odnoszącego się do typu stron internetowych, które można zmieniać z poziomu przeglądarki internetowej oraz ekonomii. Na wikinomię, którą przeciwstawiają klasycznym podejściom ekonomicznym bazującym na konkurencji podmiotów, składają się cztery zasady: otwartość, partnerstwo, współdzielenie zasobów i globalne działanie⁴. Otwartość i partnerstwo (współpraca) w niniejszym artykule ujmujemy jako zasoby kapitału społecznego, natomiast współdzielenie zasobów wiąże się z kwestią wykorzystania kapitału intelektualnego. Globalne działanie z kolei jest warunkiem koniecznym do tego, aby działanie zgodne z pozostałymi zasadami mogło prowadzić do sukcesu.

Mimo atrakcyjności modelu wikinomia, oparty był on na niewielkiej liczbie organizacji, o których można było powiedzieć, że zgodnie z nim działają. K. Levis, opisując problem upadku niektórych firm pod wpływem technologii i nowych oczekiwań rynku, stwierdził, że nie ma żadnych dowodów na to, że model ten się upowszechnia, dodając, że samoorganizujące się struktury nie zastąpią istniejących struktur formalnych⁵. Aby móc określić, czy wikinomia nie ma potencjału pozwalającego na jej upowszechnienie, zdecydowaliśmy się na zbadanie firmy założonej przez ojca Wikipedii, Jimmy'ego Walesa, Wikii, a dokładniej jej oddziału znajdującego się w Poznaniu. Założyliśmy, że jeśli model ten nie funkcjonuje w przypadku firmy, opierającej się na tworzeniu produktów podobnych do Wikipedii, to dawałoby mocne potwierdzenie tezy Lewisa. Warto tutaj nadmienić, iż w przypadku analizowanej organizacji Wikia jest, w odróżnieniu od chociażby Wikipedii, nastawiona na zysk i wykorzystując technologię tworzenia stron typu wiki, osiąga zyski z reklam.

Otwartość i partnerstwo w ujęciu wikinomia

Dwie spośród wymienionych zasad wikinomia, globalne działanie oraz dzielenie się zasobami, nie wymagają szerokiego analizowania. Procesy globalizacyjne mają

³ M. Castells, *Spółczesność informacyjna i państwo dobrobytu*, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa 2009, s. 120-122.

⁴ Por. D. Tapscott, A.D. Williams *Wikinomia. O globalnej współpracy, która zmienia wszystko*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

⁵ K. Levis, *Twórcy i ofiary ery Internetu*, Muza S.A., Warszawa 2010, s. 385.

już swoje stałe miejsce w literaturze poświęconej społeczeństwu informacyjnemu. W przypadku wikinonii jednak to globalne działanie łączone jest z pozostałymi trzema zasadami. Dzielenie się zasobami, wykorzystywanie nowych konstrukcji prawnych do tego, aby móc współtworzyć treści, daje się zauważyć w debacie nad kształtem funkcjonowania współczesnego społeczeństwa⁶. W tym drugim przypadku pozostaje do rozważenia jedynie kwestia motywacji jednostek do tego, by pozwalać innym na korzystanie w własnej twórczości. Wydaje się jednak, że da się to łatwo wytłumaczyć jako wzajemne wynagradzanie się za wniesiony wkład. W tym znaczeniu udostępnianie przez firmę zasobów własności intelektualnej zwiększa jej zauważalność, jako dostarczyciel wiedzy staje się ona atrakcyjna i przyciąga do siebie potencjalnych konsumentów. Szczególnie, gdy działa w skali globalnej.

Pozostałe dwie zasady określają tak naprawdę zasoby kapitału społecznego. Otwartość jest definiowana jako otwieranie na kapitał ludzki pochodzący spoza granic danej organizacji, ale jest też odnoszona do transparentności działań, pozwalającej budować zaufanie do firmy ze strony klientów i pracowników. Ponieważ odnosi się ona do „rozszerzania” swych granic, wdrażanie nowych rozwiązań dla firmy pochodzić może z zatrudnionego personelu, jak i z globalnie formułowanych innowacji. Firmy działające zgodnie z zasadą otwartości, dzielące się zasobami, czyli też danymi na swój temat w globalnej sieci Internetu, mogą liczyć na sprzężenie zwrotne w postaci pomysłów ze strony ich klientów⁷. Partnerstwo jest dopełnieniem wymienionych zasad. Ta zasada odnosi się do czegoś, co określone zostało jako produkcja partnerska czy też definiowana przez A. Tofflera prosumpcja, gdzie zanika podział na konsumentów i producentów, a co tym samym konsumenci uzyskują coraz większą władzę nad procesem produkcji⁸. Wraz z „zanimaniem” granic organizacji nie tylko łatwiejszy jest dostęp do istniejących zasobów intelektualnych firmy, ale także ich tworzenie następuje poprzez włączanie osób z zewnątrz. W skrajnym przypadku organizacja dostarcza tylko platformę, infrastrukturę, a treści tworzone są przez zewnętrznych wobec firmy użytkowników tejże infrastruktury. W tym ujęciu kładzie się głównie nacisk na odrzucenie hierarchicznych struktur organizacyjnych, a co się z tym wiąże - na spontaniczne kształtowanie się struktur, ich samoorganizowanie się sieci egalitarnych partnerów⁹.

Można zadać tutaj pytanie, czy otwartość łączona z transparentnością i zaufaniem oraz partnerstwo rozumiane jako partnerska produkcja i samoorganizujące się struktury są zasobami szczególnie wzmacnianie w organizacjach przyjmujących też pozostałe dwie zasady wikinonii. Przekłada się to więc na problem tego, czy te zasoby kapitału społecznego są w jakiś szczególny sposób istotne dla tego typu organizacji. Przyjąć bowiem można byłoby, że dla firm działających na współczesnym rynku istotne są tylko kwestie istnienia w globalnej sieci relacji z innymi

⁶ Por. J. Hofmokl, *Internet jako nowe dobro wspólne*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009; L. Lessig, *Remiks. Aby sztuka i biznes rozkwitały w hybrydowej gospodarce*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009.

⁷ D. Tapscott, A.D. Williams, *Wikinomia ...*, op. cit., s. 42-44.

⁸ F. Byłok, J. Sikora, B. Sztumska, *Wybrane aspekty socjologii rynku*, Wyd. WZPCz, Częstochowa 2005, s. 19-21.

⁹ Tamże, s. 45-48.

podmiotami gospodarczymi i klientami oraz kwestia odpowiedniego traktowania własnego kapitału intelektualnego. Aby przyjąć więc hipotezę o tym, że wikinomia nie upowszechnia się, należałoby dowieść, że nie zwiększa się transparentność firm, nie ma możliwości łatwego wejścia z pomysłem do firmy, jak i to, że jednocześnie nieformalne struktury nie eliminują struktur formalnych oraz że nie upowszechnia się partnerskie tworzenie dóbr i usług.

Metodologia badań

Aby móc skonfrontować założenia wikinomii z działalnością firmy, zdecydowaliśmy się na przeprowadzenie rozmów z jej pracownikami. Jako metodę badawczą wybraliśmy wywiad swobodny ustrukturalizowany z wybranym ekspertem, mogącym dostarczyć kluczowych informacji, oraz ankietę audytoryjną. Wywiad swobodny przeprowadzony został na terenie oddziału Wikii w Poznaniu z pracownikiem, który w głównej mierze przyczynił się do lokalizacji tego oddziału w Polsce. Badanie ankietowe zostało przeprowadzone wśród 2/3 pracowników firmy. Na potrzeby niniejszego badania zostało utworzonych czternaście kategorii funkcjonowania organizacji, będących jednocześnie listą dyspozycji przeprowadzonego wywiadu oraz ankiety. Lista kategorii obejmuje:

1. Profil działalności (target) organizacji
2. Miejsce i okoliczności powstania organizacji (Polska, Poznań)
3. Struktura organizacyjna firmy
4. Organizacja pracy w firmie
5. Procedury komunikacyjne w firmie
6. Rozwój personalny w organizacji
7. Specyfika funkcjonowaniu na rynku polskim
8. Współpraca z lokalnym rynkiem
9. Współpraca z fundacją Wikimedia - fundacją założoną przez założyciela Wikii i jej prezesa (Jimmy Wales)
10. Autonomia w funkcjonowaniu
11. Pozyskiwanie reklamodawców (źródło przychodów firmy)
12. Potencjał rozwoju „na zewnątrz” (konsulting)
13. Podejście do własności intelektualnej
14. Współpraca ze zleceniodawcami z zewnątrz (biznesowymi)

Powyższa lista kategorii obejmuje szeroki wachlarz zagadnień, począwszy od okoliczności powstania i początków działalności organizacji, poprzez sposób jej codziennego funkcjonowania i wpływ na lokalny rynek, na planach dalszego rozwoju kończąc. Na potrzeby niniejszego artykułu skupiliśmy się na pięciu najistotniejszych kategoriach z punktu widzenia kapitału społecznego i intelektualnego:

- Struktura organizacyjna firmy
- Procedury komunikacyjne w firmie
- Rozwój personalny w organizacji
- Organizacja pracy w firmie (te możesz przeredagować na takie, które są związane z kapitałem)
- Podejście do kapitału intelektualnego

Charakterystyka firmy Wikia, Inc.

Wikia, Inc założona została przez Jimmy'ego Walesa i Angelę Beesley w 2004 roku, po tym, jak wcześniejszy projekt Walesa – Wikipedia, stał się fenomenem w świecie Internetu z ponad 15 000 współtworzących użytkowników. Wikia to serwis umożliwiający bezpłatne uruchamianie tematycznych serwisów internetowych opartych na oprogramowaniu MediaWiki. Projekty Wikii nastawione były na budowanie i funkcjonowanie niewielkich rozmiarów społeczności sieciowych, zajmujących się wąskimi tematami w ramach jednego serwisu. Warto w tym miejscu wspomnieć o dynamice rozwoju projektów Wikii, jak również samej firmy - po sześciu latach od uruchomienia w Wikii znajdowało się już ponad 150 000 mikrospołeczności, tworzonych przez 2 miliony zarejestrowanych użytkowników. W roku 2010 wszystkie te projekty Wikii liczyły 4 miliony stron w stu językach i odwiedzane były przez 30 milionów użytkowników w ciągu miesiąca. W odróżnieniu od innych projektów Jimmy'ego Walesa (np. Wikipedia), użytkownicy Wikii tworzą i rozbudowują serwisy internetowe zawierające reklamy, przy założeniu, że dochody z tych reklam nie należą do nich (ale właśnie do Wikii).

Wikia zapewnia swoim użytkownikom całkowicie bezpłatnie (z założenia) miejsce i narzędzia do tworzenia projektów Wiki (serwisów internetowych), jak również „opiekę” nad nimi w postaci serwerów i niezbędnego wsparcia technicznego.

Ponieważ często projekty tworzone na oprogramowaniu typu wiki są utożsamiane z tym, że tworzą je zatrudnieni pracownicy, należy wyjaśnić, że w tym przypadku produkt, jakim są serwisy internetowe, wytwarzany jest przez wolontariuszy (użytkowników). W przypadku Wikii są nimi zazwyczaj fani danego obszaru przestrzeni kulturowej, np. świata Gwiezdných Wojen, uniwersum Fallouta, seriali, gier fabularnych, książek kucharskich itd. Pracownicy nie zajmują się na ogół wytwarzaniem zawartości, poza nielicznymi przypadkami eksperymentalnie tworzonych stron, a jedynie dostarczaniem infrastruktury, narzędzi, serwisem i promocją.

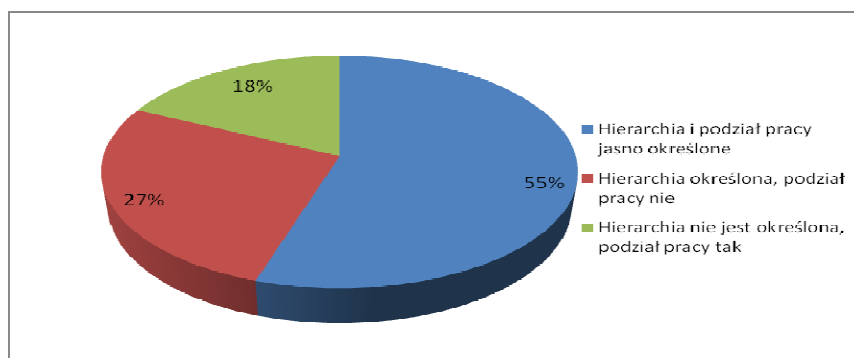
W 2006 roku firma zdecydowała się utworzyć Centrum Rozwoju Oprogramowania (Development Center), które ze względu m.in. na niskie koszty funkcjonowania oraz dobrą „markę” polskich programistów, zostało ulokowane w Poznaniu. Poznański oddział firmy zajmuje się zarówno tworzeniem i implementacją oprogramowania serwisów internetowych Wikia, jak również niezbędnym wsparciem technicznym. Działalność Wikii obejmuje pełne spektrum tematyczne, obecnie jednak nastąpiła specjalizacja w dwóch dziedzinach stron: gry komputerowe i rozrywka. Należy zaznaczyć, iż poznańskie Development Center odnotowuje dynamiczny rozwój, od 5 pracowników w 2006 roku do ponad 20 obecnie.

Analiza materiału empirycznego

Informacje, jakie uzyskaliśmy, powstały na podstawie danych z ankiety audytoryjnej wśród 2/3 pracowników poznańskiego Development Center (DC) oraz wy-

wiadu ustrukturalizowanego z ekspertem (osobą odpowiedzialną za powstanie oddziału w Poznaniu). Na potrzeby niniejszego artykułu uzyskane odpowiedzi skupiają się wokół dwóch głównych kategorii wikinonii – otwartości oraz współpracy – partnerstwie, jako podstawach budowania kapitału społecznego w organizacji. Dane uzyskane podczas badania pozwolą zweryfikować, na ile poznański oddział Wikia realizuje zasady otwartości i współpracy, budując przy tym kapitał społeczny swojej firmy.

Zagadnieniem, od którego rozpoczęliśmy analizę funkcjonowania DC w Poznaniu jest jego struktura organizacyjna. Interesowało nas, czy istnieje formalna struktura organizacyjna, jak ona wygląda i jak wyglądała procedura jej tworzenia, biorąc pod uwagę specyfikę firmy i branży, w jakiej działa. Z danych uzyskanych w wywiadzie wynika, że struktura organizacyjna firmy została formalnie wprowadzona niedawno jako efekt jej dynamicznego rozwoju, a co za tym idzie wzrostu liczby pracowników (z sześciu na początku działalności do ponad dwudziestu obecnie) i pojawienia się problemów z zarządzaniem (wcześniej niewystępujących). Obecnie w ramach struktury organizacyjnej funkcjonuje jeden główny kierownik (odpowiedzialny za funkcjonowanie całego DC), oraz kierownicy „projektowi”, koordynujący prace nad poszczególnymi zadaniami. Dane te znajdują potwierdzenie w ankietach, warto jednak zauważyć, iż jedynie według 55% pracowników hierarchia i podział obowiązków są jasno określone, pozostali pracownicy wykazują zróżnicowanie w pojmowaniu wspomnianych wcześniej elementów (rys. 1).



Rys. 1. Hierarchia organizacyjna i podział pracy

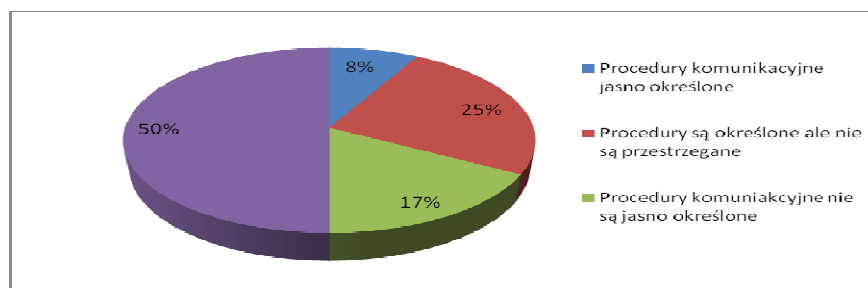
Źródło: Opracowanie własne

Wspomniane różnice w pojmowaniu hierarchii organizacyjnej i podziału pracy mogą, naszym zdaniem, wynikać z faktu, iż formalna struktura organizacyjna firmy pojawiła się niedawno, co może oznaczać, że pracownicy nie odnaleźli się jeszcze w pełni w nowych warunkach funkcjonowania. Odnosząc powyższe wyniki do zasad Wikinomia, wskazujących na duży potencjał kapitału społecznego, należy stwierdzić, iż w organizacji zaczyna funkcjonować formalna struktura organizacyjna, nie została jednak ona narzucona z góry, lecz powstała jako efekt bieżących

potrzeb organizacyjnych. Jak stwierdzono w wywiadzie: „Przez długi czas mieliśmy w zasadzie płaską strukturę i płynny podział obowiązków, teraz pojawiła się struktura, zauważyliśmy bowiem, że jedna osoba nie jest w stanie zarządzać wszystkimi.”

Kolejną kwestią, którą postanowiliśmy przeanalizować, jest kwestia komunikacji w przedsiębiorstwie, a ściślej procedur komunikacyjnych. Chcieliśmy uzyskać dane, czy w poznańskim DC funkcjonują formalne procedury komunikacyjne, poznać specyfikę tych procedur, okoliczności ich tworzenia czy w końcu narzędzia komunikacyjne, jakimi się posługują się pracownicy.

Na podstawie uzyskanych informacji należy stwierdzić, że w firmie nie obowiązują, póki co, formalne procedury komunikacyjne, każdy pracownik ma dostęp do każdej osoby z firmy. Informacje te potwierdzają się w danych uzyskanych w ankiecie, z której wynika, iż tylko 33% pracowników twierdzi, iż w przedsiębiorstwie istnieją określone procedury komunikacyjne, a tylko 8% z nich uważa, że są przestrzegane. Pozostali pracownicy twierdzą, że procedury nie są jasno określone lub bywają określone w zależności od potrzeb (rys. 2).



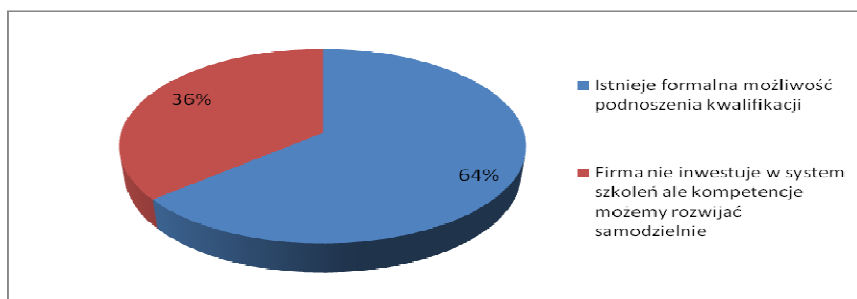
Rys. 2. Procedury komunikacyjne w przedsiębiorstwie

Źródło: Opracowanie własne

Uzyskane dane wskazują, naszym zdaniem, na fakt, iż w poznańskim DC formalne procedury komunikacyjne funkcjonują jedynie w szczególnych sytuacjach (projektach), w pozostałych przypadkach komunikacja odbywa się kanałami nieformalnymi. Warto zaznaczyć, iż według badanych nie ma różnicy, czy komunikują się wewnątrz firmy czy na zewnątrz (np. spółka - matka), a formalne procedury pojawiają się jako odpowiedź na bieżące zapotrzebowanie przedsiębiorstwa.

Trzecią kategorią, na którą chcieliśmy zwrócić uwagę, jest rozwój personalny w organizacji. Chcieliśmy uzyskać informacje odnośnie do rozwoju personalnego firmy oraz dynamiki tego procesu, jakie możliwości podnoszenia kwalifikacji mają pracownicy, oraz poznać procedury rekrutacyjne stosowane w firmie, a także, kryteria doboru pracowników. Zgromadzone dane pozwalają zaobserwować dynamiczny rozwój personalny przedsiębiorstwa, od sześciu pracowników na początku funkcjonowania (2006) do dwudziestu pracowników obecnie (2011), z perspektywą dalszego rozwoju w kolejnych latach. Jeżeli chodzi o rekrutację pracowników, firma nie stosuje jednej specyficznej formy rekrutacji. Firma korzysta z wszelkich

dostępnych form poszukiwania pracowników od ogłoszeń prasowych, poprzez Internet, po kandydatów „z polecenia”. Odnosząc się do kwestii podnoszenia kwalifikacji pracowników (rys. 3), należy stwierdzić, iż mają oni możliwość podnoszenia kwalifikacji poprzez system szkoleń (według 64%) lub też indywidualnie (według 36%).



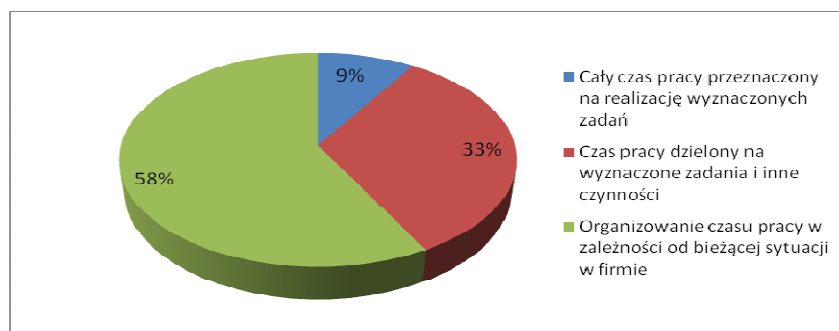
Rys. 3. Podnoszenie kwalifikacji pracowników

Źródło: Opracowanie własne

Uzyskane dane wskazują, naszym zdaniem, na fakt, iż organizacja stwarza swoim pracownikom możliwość podnoszenia kwalifikacji, zarówno poprzez system szkoleń, jak i samodzielne rozwijanie własnych umiejętności. Pracownicy mają możliwość samodoskonalenia się w ramach czasu pracy, co jest wyraźnie widoczne przy analizie kolejnego zagadnienia związanego z funkcjonowaniem DC w Poznaniu - organizacji pracy w firmie. Zatrudnieni informatycy sami tworzą eksperymentalne strony wiki i sprawdzają ich atrakcyjność dla użytkowników, na przykład poprzez stosowanie odmiennego interfejsu stron, dodawanie różnorodnych gadżetów, pozwalających na używanie dodatkowych funkcji czy też wprowadzając do oprogramowania nowe funkcjonalności. Tym samym poprzez eksperymentowanie uzyskują nowe umiejętności i wiedzę, którą dzielą się między sobą, a poprzez formę otwartego oprogramowania (open source) pozwalają na korzystanie z nich zewnętrznym podmiotom.

Analizując organizację pracy w firmie, chcieliśmy uzyskać informacje odnośnie do sposobu zorganizowania i specyfiki pracy w poznańskim DC. Informacje, na których zależało nam w szczególności, to organizacja i specyfika czasu pracy oraz podział obowiązków.

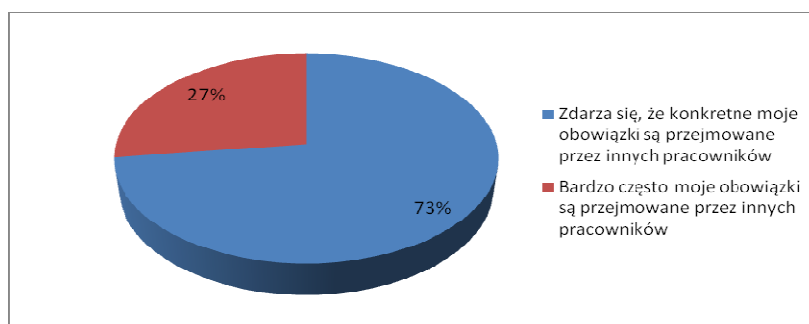
Z uzyskanych danych wynika, że w firmie nie funkcjonują sztywne zasady organizacji pracy (sztywny podział obowiązków i czasu pracy), a raczej elastyczny model, reagujący na bieżące potrzeby przedsiębiorstwa. W zagadnieniach odnoszących się do organizacji czasu pracy jedynie 9% badanych stwierdziło, że w ramach czasu pracy zajmuje się wyłącznie sprawami związanymi z wyznaczonymi zadaniami. Pozostali pracownicy albo dzielą jasno wyznaczony czas pracy na realizowanie zadań i inne czynności (33%), albo elastycznie organizują go, w zależności od bieżącej sytuacji w firmie (rys. 4).



Rys. 4. Organizacja czasu pracy w przedsiębiorstwie

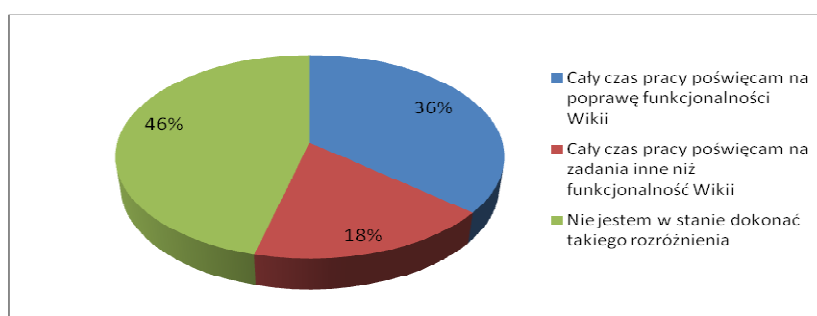
Źródło: Opracowanie własne

Podział obowiązków w firmie jest powiązany ściśle z kompetencjami danego pracownika i powstał w sposób określony, w wywiadzie, jako „naturalny”. Wynika on z doświadczenia danego pracownika w wykonywaniu określonych zadań i nie był odgórnie regulowany. Pracownicy przejmują swoje obowiązki w razie potrzeby, nie zamykając się w specjalizacji danego stanowiska (rys. 5).



Rys. 5. Elastyczne podejście do podziału obowiązków w przedsiębiorstwie

Źródło: Opracowanie własne



Rys. 6. Podział czasu pracy na zadania statutowe i inne

Źródło: Opracowanie własne

Ciekawą kwestią okazał się również podział czasu pracy na zadania statutowe - główne (rozwój funkcjonalności stron Wikii) i pozostałe zadania (w tym także projekty innowacyjne - rozwojowe). 36% badanych cały czas pracy poświęca zadaniom statutowym, 18% cały czas pracy poświęca zadaniom innym niż statutowe, a 46% z nich nie jest w stanie dokonać takiego rozróżnienia (rys. 6).

Powyższe dane wskazują, naszym zdaniem, na fakt, iż w przedsiębiorstwie nie ma sztywno wyznaczonych granic na zadania bieżące i rozwojowo-innowacyjne, są one prowadzone równoległe i przez wszystkich pracowników. Innowacje te pojawiają się spontanicznie, nadmienić też należy, że w czasie pracy pracownicy sami korzystają z różnych form rozrywki, jak np. gry komputerowe, którym także, a może nawet w znacznej mierze, poświęcone są strony Wikii. Będąc uczestnikami kultury popularnej lepiej są w stanie rozumieć ich konteksty i dostosowywać wygląd czy funkcjonalność stron internetowych do potrzeb użytkowników. Strony te nierzadko stają się jednymi w głównych stron fanów danej produkcji, w których mogą oni sami wprowadzać rozwiązania, co może mieć w konsekwencji przełożenie na tworzenie tychże produktów przez twórców gier komputerowych. Tym samym produkty Wikii istnieją w szerszym kulturowym „ekosystemie”.

Inną kwestią jest ogólna strategia firmy, wyznaczająca ogólny plan działania, która jest dostrzegana przez 55% badanych, 45% uważa, że plan działania firmy jest odpowiedzią na bieżące potrzeby. Uzupełniając te dane o dane z wywiadu, można stwierdzić, iż w poznańskim oddziale Wikii istnieje ogólna strategia funkcjonowania firmy i plan działania (wyznaczone przez spółkę - matkę), lecz jest on elastyczny i zmieniany w zależności od bieżącej sytuacji firmy i rynku.

Kolejną kategorią analizy poznańskiego DC jest podejście do kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. Z uzyskanych informacji wynika, iż firma nie traktuje swoich produktów jako zamkniętej własności intelektualnej, są one ogólnie, nieodpłatnie dostępne. Kod (oprogramowania) produktów jest publicznie dostępny, co oznacza, że każdy może zobaczyć, nad czym firma aktualnie pracuje. Warto zaznaczyć, iż Wikia (a więc i poznańskie DC) nie zamierza zamykać kodu lub ograniczać dostępu do niego, taka możliwość nie jest nawet rozważana. Jak wspomina w wywiadzie nasz ekspert: „Nasza przewaga nie wynika z tego, że nasz kod jest inny/ lepszy od tego, co można znaleźć w sieci. Nasza siła wynika z tego, że współpracujemy bezpośrednio z użytkownikami, szczególnie w USA, rozmowy z nimi, kontakt i otwarcie na sugestie z ich strony.” Należy w tym miejscu wspomnieć również o kwestii bezpośredniej współpracy firmy z użytkownikami i otwarcia na nich. Z informacji uzyskanych w wywiadzie wynika, iż Wikia jest nie tylko otwarta na wszelkie sugestie ze strony użytkowników swoich produktów, ale wręcz opiera się na tychże sugestiach jako najlepszym wyznaczniku przyszłego kierunku rozwoju.

Podsumowanie

Odnosząc się do składników kapitału społecznego, otwartości i partnerstwa (współpracy wychodzącej poza granice formalnej organizacji) podnoszonego

w nowego typu modelu biznesowym, określanym jako wikinomia, stwierdzić należy, że mimo iż opisywany był on pierwotnie na kilku przypadkach, takich jak Linux czy IBM, widoczny jest także w przypadku analizowanej firmy Wikia. Założyć oczywiście tutaj należy, że nie jest to wynik upowszechniania się samego modelu, ale przełożenie modelu z projektów, takich jak Wikipedia, przez Jimmy'ego Walesa na organizację for-profit. W przypadku otwartości dotyczy ona nie tylko kapitału społecznego, ale w znacznej mierze także kapitału intelektualnego. Mianowicie, wytworzony kapitał intelektualny firmy jest otwarty dla innych w postaci oprogramowania i treści, które są dostępne na zasadzie wolnych licencji, co oznacza, że każdy może je, zgodnie z nadaną licencją, upowszechniać i modyfikować, dostosowując do własnych potrzeb. Firma z kolei może korzystać z kompatybilnego oprogramowania udostępnianego na tych samych zasadach. Pod tym względem mamy tutaj do czynienia z pełną transparentnością. Co więcej, mając świadomość istnienia podmiotów działających na podobnych zasadach, nie są one traktowane jako konkurencja, co jednakowoż może wynikać z tego, że rynek tego typu usług nie został nasycony. Powiązane jest to jednocześnie z traktowaniem innych podmiotów jako partnerów, a w szczególności samych klientów-użytkowników, których pomysły nie są odrzucane czy blokowane, a mogą rozwijać się swobodnie na stronach Wikii. Szczególnie warto podkreślić jest to, że firma nie narzuca formalnie sposobu organizacji pracy, mimo istniejących formalnych struktur organizacyjnych, począwszy od rekrutacji, poprzez komunikację i regulację czasu pracy przez osoby zatrudnione. Istotne jest tu przyjęcie modelu działania, opierającego się na zasadzie zwiększania aktywności w zależności od bieżących potrzeb. Tylko 9% badanych stwierdziło, że czas pracy jest poświęcany na wykonywanie określonych odgórnie czynności, także jedynie 8% respondentów stwierdziło, że procedury komunikacyjne są jasno określone. Świadczy to o tym, że mimo istnienia badanego oddziału firmy, hierarchiczność wynikająca z podporządkowania się narzuconym normom, nie wywołała efektu krystalizowania się struktury organizacyjnej, aczkolwiek nie jest ona eliminowana. W analizowanym przypadku powiedzieć można, że przyjęcie zasad wikinomii, w tym tych odnoszących się do budowania kapitału społecznego, zaowocowało sukcesem firmy. W momencie pisania artykułu dowiedzieliśmy się, że poznański oddział Wikii przygotowuje się w dalszym ciągu do zwiększania zatrudnianego personelu. Być może jednak w tak skrajnej postaci model ten odnosić może się jedynie do organizacji, które przy niskich kosztach eksploatacji, jak w przypadku stron internetowych, są w stanie wchodzić we współpracę z zewnętrznym otoczeniem, poprzez udostępnienie im platformy do tworzenia własnych produktów.

Na zakończenie należałoby jednak zwrócić uwagę, co było wspomniane wcześniej, że opisywany przypadek jest szczególny. Jest to bowiem firma działająca w przestrzeni wirtualnej, gdzie koszty wytworzenia produktu (w tym przypadku treści strony internetowej) są pomijalne po stronie osoby angażującej się w działanie. Współdziałający użytkownik nie wnosi kapitału ekonomicznego, a jedynie poświęca swój czas, niejednokrotnie wiążąc się z innymi, współpracującymi osobami, czyli tworzy też kapitał społeczny. Nawet jeśli model ten mógłby być

atrakcyjny tylko dla przestrzeni Internetu, czy szerzej - nowych mediów, to jest on istotny, ponieważ ta przestrzeń działań staje się główną dla współczesnego człowieka.

Literatura

1. Byłok F., Sikora J., Sztumska B., *Wybrane aspekty socjologii rynku*, WWZPCz, Częstochowa 2005.
2. Castells M., *Spółczesność informacyjna i państwo dobrobytu*, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa 2009.
3. Hofmokr J., *Internet jako nowe dobro wspólne*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009.
4. Lessig L., *Remiks. Aby sztuka i biznes rozkwitały w hybrydowej gospodarce*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009.
5. Levis K., *Twórcy i ofiary ery Internetu*, Muza S.A., Warszawa 2010.
6. Niesporek A., *Miejsce i funkcja kapitału społecznego w teorii socjologicznej*, [w:] M.S. Szczepański, K. Bierwiazzonek, T. Nawrocki, *Kapitały ludzkie i społeczne a konkurencyjność regionów*, Wyd. Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2008.
7. Tapscott D., Williams A.D., *Wikinomia. O globalnej współpracy, która zmienia wszystko*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

BEING OPEN AND PEERING AS THE SOCIAL CAPITAL ELEMENTS IN AN ORGANIZATION BASED ON WIKINOMICS RULES – A CASE STUDY OF WIKIA COMPANY BRANCH IN POZNAŃ

Abstract: The article raises social capital issues particularly referring to two Wikinomics rules such as: being open and peering. Regarding the basis of participation in market, traditional models of an organization (including virtual organization models) are based on competitiveness of businesses and protection of intellectual wealth. According to the Wikinomics model it is not necessary to use the above rules providing that we can cooperate with consumers on a large scale and we can let them be main producers of the capital by making the participation platform available to them. Since this model is questioned the authors decided to examine its usefulness in one of the companies which offer internet services.

Keywords: collaboration, social capital, Wikinomics

SELEKCJA PRACOWNIKÓW JAKO PODSTAWA KSZTAŁTOWANIA KAPITAŁU LUDZKIEGO W PRZEDSIĘBIORSTWACH

Małgorzata Ładyga

Politechnika Częstochowska
Katedra Socjologii i Psychologii Zarządzania

Streszczenie: Artykuł dotyczy problematyki kształtowania kapitału ludzkiego w organizacjach. Jego celem jest zaprezentowanie, w jaki sposób agencje doradztwa personalnego wspierają przedsiębiorstwa w realizacji celu, za jaki uznaje się kształtowanie odpowiedniego kapitału ludzkiego. Pierwsza część pracy dotyczy ściśle problematyki kapitału ludzkiego, wyjaśnia jego istotę i znaczenie. Druga, zasadnicza część pracy, omawia metody selekcyjne stosowane w procesie doboru pracowników na przykładzie jednej z agencji doradztwa personalnego w Polsce.

Słowa kluczowe: selekcja pracowników, metody selekcji, kapitał ludzki, agencja doradztwa personalnego

Istota i znaczenie kapitału ludzkiego

Choć samo pojęcie kapitału ludzkiego nie jest jednoznaczne, to jednak zarówno praktycy zarządzania organizacjami, jak i naukowcy są zgodni co do jego znaczenia. Stanowi on zasadniczy element niematerialnej wartości każdego przedsiębiorstwa¹, a także określany jest jako czynnik warunkujący jego konkurencyjność. Jednocześnie człowiek, uznawany za główny przedmiot zainteresowania, jest tym kapitałem, którego najtrudniej pozyskać i utrzymać w organizacji².

Kapitał ludzki można zdefiniować jako „zbiór zakumulowanej wiedzy, umiejętności, doświadczenia, kreatywności i innych atrybutów siły roboczej”, a zarządzanie tym kapitałem polega na „zastosowaniu metryki w celu mierzenia wartości owych atrybutów i wykorzystaniu tej wiedzy do efektywnego zarządzania organizacją”³. Kapitał ludzki jest więc potencjałem tkwiącym w jednostce. Odnosi się do kwalifikacji i umiejętności pracowników (wiedzy know how, związanej z wykonywaniem określonych zadań), cech osobowości (kreatywności, innowacyjności i przedsiębiorczości), a także do motywacji do pracy, zaangażowania oraz innych predyspozycji społecznych do określonych zachowań w organizacji⁴. Kapi-

¹ A. Baron, M. Armstrong, *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008, s. 11.

² A. Pocztowski (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008, s. 9.

³ M. Armstrong, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 129-130.

⁴ T. Kraśnicka, *Wpływ niektórych koncepcji zarządzania na wartość kapitału ludzkiego*, [w:] *Zarządzanie wartością kapitału ludzkiego w organizacji*, red. A. Lipka, S. Waszczak, Katowice 2007, s. 194.

tał ludzki obejmuje ogół kompetencji, którymi dysponują wszyscy pracownicy danego przedsiębiorstwa⁵.

Uwzględniając znaczenie kapitału ludzkiego dla strategii firmy, można wyróżnić kapitał strategiczny, który decyduje o przewadze konkurencyjnej na rynku przez dłuższy okres czasu, a także kapitał o charakterze operacyjnym, niezbędny dla realizacji bieżących zadań w firmie. Niezależnie jednak od znaczenia kapitału ludzkiego dla organizacji warto zwrócić uwagę na jego niepowtarzalność, unikalność oraz trudność do duplikacji⁶. Człowiek jest właścicielem jedyne w swoim rodzaju kapitału, którego pełne wykorzystanie możliwe jest tylko w sytuacji wzajemnego udostępnienia innym współpracownikom⁷. Dodatkowo wymiana ta jest niezbędna dla efektywnego funkcjonowania firmy.

Istotą koncepcji kapitału ludzkiego jest wartość dodana, która pozyskiwana jest wraz z zatrudnianiem pracowników⁸. Potencjał pracownika może zostać wykorzystany dla wytworzenia pewnej wartości dodanej, by w efekcie zrealizować cele firmy. Wartość kapitału ludzkiego określana jest jako przydatność do zapewnienia przedsiębiorstwu kluczowych kompetencji, niezbędnych do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej⁹. Może być wyrażana m.in.: poprzez zaangażowanie, staranność i efektywność pracy, dyspozycyjność i mobilność, a także utożsamianie się pracowników z misją i wizją firmy¹⁰.

Zarządzanie kapitałem ludzkim, jako element zarządzania przedsiębiorstwem, obejmuje następujące procesy¹¹:

- sprecyzowanie pożądanej jakości i wartości kapitału ludzkiego organizacji;
- ustalenie rzeczywistej wartości kapitału ludzkiego;
- identyfikację i zastosowanie narzędzi, które mogą się przyczynić do zmniejszenia luki pomiędzy pożądaną i rzeczywistą wartością kapitału ludzkiego, albo identyfikację i wdrożenie instrumentów utrzymania, podwyższania lub obniżania wartości kapitału ludzkiego;
- monitorowanie zmian wartości kapitału ludzkiego w czasie.

Niektóre z wyżej wymienionych procesów są bezpośrednio ukierunkowane na działania personalne, w tym m.in. określenie potrzeb zatrudnienia, dobór i utrzymanie personelu, jak również inne działania nastawione na kształtowanie kapitału ludzkiego zgodnie ze strategią i celami firmy¹².

⁵ A.M. Bernacki, *Kapitał intelektualny - istota, znaczenie oraz możliwości i potrzeba jego wyceny*, [w:] *Zarządzanie wartością...*, op. cit., s. 36.

⁶ J. Koprończ, *Wartość kapitału ludzkiego a forma jego zatrudnienia*, [w:] *Zarządzanie wartością...*, op. cit., s. 133.

⁷ J. Strużyna, M. Bratnicki, M. Majowska, T. Ingram, *Rozwój zarządzania zasobami ludzkimi*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2008, s. 15.

⁸ A. Baron, M. Armstrong, *Zarządzanie kapitałem...*, op. cit., s. 17.

⁹ J. Koprończ, *Wartość kapitału...*, op. cit., s. 132-133.

¹⁰ A. Sajkiewicz, *Kapitał ludzki jako źródło wartości organizacji*, [w:] *Zarządzanie wartością...*, op. cit., s. 15.

¹¹ A. Lipka, *W poszukiwaniu metody wyceny kapitału ludzkiego*, [w:] *Zarządzanie wartością...*, op. cit., s. 117.

¹² A. Sajkiewicz, *Kapitał ludzki...*, op. cit., s. 16.

W koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim jednym z wyzwań, jakie stoją przed kadrą zarządzającą, jest właśnie pozyskanie pożądanego kapitału. Kapitał ludzki ze względu na swoją specyfikę nie należy do właścicieli firm, ale do pracowników. Pracodawca ma do niego dostęp dopiero z chwilą zatrudnienia¹³.

Kształtowanie kapitału ludzkiego można rozpatrywać w trzech obszarach: pozyskiwania, stabilizowania i pobudzania pracowników do rozwoju. Kluczową rolę odgrywają strategie pozyskiwania pracowników. Mają one na celu jak najlepsze dopasowanie kapitału ludzkiego do potrzeb organizacji poprzez określenie aktualnych i poświadanych w przyszłości umiejętności, sposobów przyciągnięcia, rozwoju i zatrzymania pracowników mających wymagane umiejętności, a także jakie podjąć działania, by zagwarantować wzrost kapitału ludzkiego w organizacji¹⁴. W dalszej części pracy zostaną omówione przykładowe metody selekcji stosowane w procesie doboru pracowników produkcyjnych w jednej z agencji doradztwa personalnego.

Selekcja pracowników a kształtowanie kapitału ludzkiego

Selekcja uznawana jest za najważniejszy etap procesu doboru pracowników na wakuujące stanowisko pracy. Osoba odpowiedzialna za proces doboru spośród wszystkich kandydatów zgromadzonych w procesie rekrutacji musi wybrać kandydatów, którzy w największym stopniu będą odpowiadać wymaganiom. Strategia selekcyjna, kryteria oraz metody selekcji uzależnione są w znacznym stopniu od rodzaju stanowiska i charakteru pracy, na które poszukiwani są kandydaci.

W praktyce agencji doradztwa personalnego najczęściej wykorzystywana jest strategia kompensacyjna oraz mieszana. W przypadku poszukiwania kandydatów na proste stanowiska wykonawcze najczęściej wykorzystywana jest strategia kompensacyjna, polegająca na tym, że wszyscy kandydaci przechodzą przez taki sam proces selekcyjny. Decyzja o przyjęciu lub odrzuceniu dokonywana jest po kompleksowym pomiarze wszystkich cech i porównaniu kandydatów względem siebie. Metoda ta pozwala na przyjrzenie się wszystkim kandydatom oraz pomaga uniknąć podjęcia pochopnych, nietrafnych decyzji. W przypadku jednak, gdy poszukiwani są pracownicy na stanowiska średniego i wysokiego szczebla zarządzania, gdzie bardzo często wymagana jest specjalistyczna wiedza i umiejętności, powyższa metoda mogłaby okazać się zbyt czasochłonna i kosztowna. Wówczas praktykowana jest mieszana, łącząca w sobie metodę kompensacyjną ze strategią play-off (biegu przez płotki). W praktyce oznacza to, że w pierwszych etapach selekcji wszystkie osoby porównywane są między sobą, nikt nie zostaje odrzucony, natomiast w końcowych etapach eliminowani są ci kandydaci, którzy wypadli gorzej w stosunku do pozostałych. Dzięki takiemu podejściu nawet wtedy, gdy proces selekcyjny obejmuje wiele etapów, selekcja przebiega stosunkowo szybko i sprawnie.

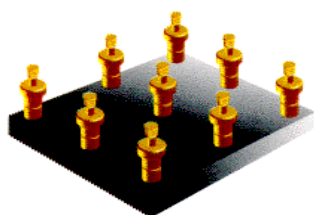
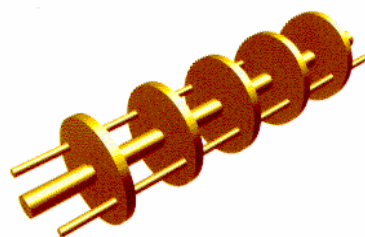
¹³ A. Baron, M. Armstrong, *Zarządzanie kapitałem...*, op. cit., s. 21.

¹⁴ Tamże, s. 31.

W zależności od rodzaju stanowiska i charakteru pracy stosowane są różne metody selekcyjne, np.: analiza dokumentów aplikacyjnych, wywiady pogłębione, testy, a także sprawdzanie referencji. Każdy proces selekcyjny rozpoczyna się od analizy dokumentów aplikacyjnych (życiorysu, listu motywacyjnego), której celem jest zweryfikowanie zgodności co do wymagań formalnych, poznania motywacji kandydata. Kolejny etap to rozmowa rekrutacyjna, podczas której następuje weryfikacja informacji na temat dotychczasowego doświadczenia zawodowego kandydata, poznanie jego motywacji, oczekiwań, a także przekazanie informacji na temat zakresu obowiązków na stanowisku pracy czy też dotyczących firmy. Osoby, które przejdą pomyślnie pierwsze etapy selekcji, mogą liczyć na zaproszenie na kolejne spotkanie, podczas którego zostaną poproszone o wykonanie niezbędnych testów sprawdzających ich wiedzę, umiejętności, motywację, a także zdolności przystosowania się do nowego środowiska pracy.

Poniżej zostaną zaprezentowane przykłady różnego rodzaju testów stosowanych w procesie selekcji pracowników produkcyjnych. Najczęściej stosowane są testy manualne (Mandex - Manual Dexterity). Przykładem mogą być testy: „Śruby i wkręty”, „Tarcze”, „Krażki” oraz „Wybierz i Zapakuj (Pick and Pack)”. Przed przystąpieniem przez kandydata do wykonywania zadań osoba rekrutująca dokładnie informuje go, w jaki sposób powinien wykonać ćwiczenie, a także, odpowiadając na pytania, wyjaśnia wszelkie wątpliwości. Dodatkowo demonstruje próbkę pracy, by instrukcja była jasna i zrozumiała. Testy sprawdzają umiejętności związane z montażem elementów mechanicznych, kładąc nacisk na sprawność manualną. Ćwiczenia są skonstruowane tak, żeby kandydat wykonywał je samodzielnie. Osoba rekrutująca obserwuje ćwiczenia i ocenia je w oparciu o kryteria zachowawcze i prędkość pracy.

Test „Śruby i wkręty” (rys. 1) bada koordynację ruchową (oko - ręka), tempo pracy, precyzję, z jaką wykonywane jest zadanie, umiejętności montażowe oraz przestrzeganie instrukcji. Osoba rekrutująca umieszcza test przed kandydatem tak, aby miał do niego łatwy dostęp. Następnie demontuje wszystkie elementy - śruby oraz pierścienie i wkłada je do pojemnika. Układa pierścienie prosto do góry tak, aby można je było łatwo pobrać za pomocą szczypiec oraz wyciąga parę dodatkowych śrub i pierścieni na wypadek, gdyby któreś spadły w czasie testu na podłogę. W dalszej kolejności przekazuje instrukcję, której treść brzmi następująco: *„Przy użyciu odpowiedniej ręki złóż śruby i pierścienie tak szybko, jak potrafisz. W czasie testu można używać tylko jednej ręki. Zawsze do przymocowywania dwóch pierścieni do każdej śruby użyj szczypiec, a przy pomocy palców dokręć śrubę, aż dojdzie ona do pierścieni. Naraz możesz manipulować tylko jedną częścią. Jeśli część upadnie, nie podnoś jej, tylko weź następną. Na stole znajdują się dodatkowe części”*. Podczas wykonywania zadania osoba rekrutująca uważnie obserwuje sposób wykonania oraz zapisuje na specjalnym formularzu obserwacyjnym wszelkie uwagi. Na końcu testu odnotowuje czas trwania ćwiczenia, a także ilość części, które upadły na podłogę.

Bolts and screws**Discs and tubes****Rys. 1. Test „Śruby i wkręty” oraz test „Tarcze”**

Źródło: Materiały informacyjne jednej z agencji doradztwa personalnego.

Tabela 1. Formularz z obserwacji i interpretacji testów „Śruby i wkręty” i „Tarcze”

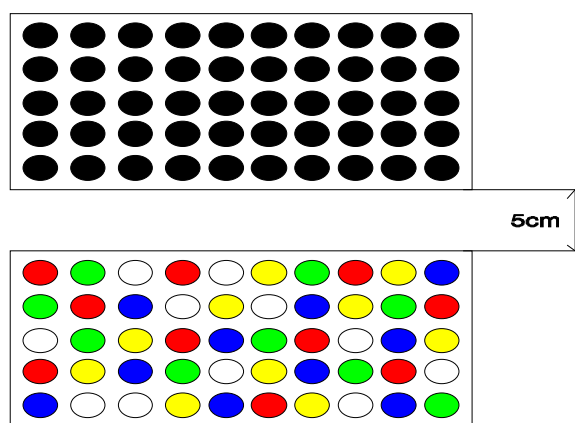
Cecha	Obserwacje	Śr. i wkr.	Tarcze	Ocena
Dbałość o jakość	Wszystkie śruby stykają się z pierścieniami			
	Pracuje z dużą precyzją			
Zasady i instrukcje	Nie trzeba powtarzać instrukcji			
	Słucha uważnie			
	Dokładnie przestrzega instrukcji			
Porządek i czystość	Nie zapomina o śrubokręcie			
	Manipuluje częściami w sposób uporządkowany			
	Sprząta nieużywane części			
Rozwiązywanie problemów	Wykonuje test w sposób logiczny			
	Nie trzeba go poprawiać			
Motywacja / postawa	Jest zdeterminowany rozwiązać test			
	Podchodzi z entuzjazmem			
	Potrzebuje motywacji (-)			
Sprawność manualna	Dobre, równe tempo			
Komunikacja				
	Zadaje pytania sprawdzające uzyskane wyniki			
	Wyjaśnia, co właśnie robi			
	Wyraża się w sposób elokwentny			
WYNIKI: 1 - nieodpowiedni, 2 - słaby, 3 - wystarczający, 4 - dobry				

Źródło: Materiały informacyjne jednej z agencji doradztwa personalnego

Test „Tarcze” ma na celu zbadanie koordynacji ruchowej (oko - ręka), pamięci, tempa pracy, precyzji, z jaką wykonywane jest zadanie, umiejętności montażowych oraz przestrzeganie instrukcji. Na wstępie osoba rekrutująca informuje kandydata, że zostanie rozmontowany mechanizm, składający się z dwóch prętów zewnętrz-

nych oraz tarcz, który kandydat będzie musiał z powrotem złożyć. Następnie przekazuje instrukcję: „Złóż mechanizm jak najszybciej i jak najdokładniej. Sam decydujesz o kolejności składania. Upewnij się, że części w mechanizmie znajdują się na właściwym miejscu. Po złożeniu mechanizmu, dokręć całość śrubokrętem”. Na końcu testu na formularzu obserwacyjnym (tab. 1) osoba oceniająca wpisuje czas trwania testu. Jeśli kandydat upuści jakiś przedmiot, dolicza mu się czas karny o długości 4 sekund. Czasy obu testów dodaje się, a następnie porównuje ze standardowym wynikiem normatywnym.

Podczas selekcji pracowników na stanowiska produkcyjne często wykorzystywany jest także test „Krażków” (rys. 2). Bada on przede wszystkim szybkość, dokładność wykonywanych zadań, koordynację wzrokowo-ruchową (ręka - oko) oraz przestrzeganie instrukcji. Test ten obejmuje kilka wersji: „Kolorowe krażki”, „Czarne krażki (jedna ręka)” oraz „Czarne krażki (obie ręce)”. Istota samego testu sprowadza się do przeniesienia żetonów z jednej tablicy do drugiej, umieszczając je na odpowiednich polach, zgodnie z założeniami. Aby móc dobrze ocenić umiejętności kandydata, musi on wykonać wszystkie trzy testy, których czas trwania sumuje się. Oceny interpretuje się za pomocą skali normatywnej. Przy odczytywaniu wyników istotny jest także sposób, w jaki kandydat wykonywał test.



Rys. 2. Test „Krażki”

Źródło: Materiały informacyjne jednej z agencji doradztwa personalnego

Kandydat może zostać również poproszony o wykonanie testu „Wybierz i Zapakuj” (Pick and Pack), który bada umiejętność oceny wzrokowej kandydata, porównywania wartości liczbowych, czytania ze zrozumieniem, wykonywania działań według załączonej listy, szybkość działania oraz przestrzegania instrukcji (rys. 3). Test ten może zostać wykorzystany w przypadku osób mających pracować w magazynach lub na produkcji. Może znaleźć zastosowanie także dla stanowisk związanych z realizacją zamówień (pakowanie), wysyłką, odbiorem (kontrola zgodności dostawy), gospodarką materiałową oraz inwentaryzacją. Test wymaga od kandydata pobrania odpowiedniego elementu zamieszczonego w załączonej

liście wysyłkowej. Zawiera ona numery elementów, ilości do zapakowania oraz uwagi. Wszystkie elementy znajdują się w kontenerze. Kandydat, czytając listę, wybiera odpowiedni element w kontenerze i umieszcza go w opakowaniu wysyłkowym. W opakowaniu tym każda przegródka ma swoje oznaczenie liczbowe zgodne z oznaczeniami elementów. Występują również elementy uszkodzone, wyróżnione małym otworem w elemencie, które nie mogą się znaleźć w opakowaniu wysyłkowym, lecz w odpowiedniej przegródce kontenera. Ocena kandydata opiera się na ilości poprawnie wypełnionych przegródek, dodatkowo doliczane są punkty za odłożenie elementów wadliwych. Od uzyskanej sumy odejmowane są punkty za niezamknięcie i niezabezpieczenie pokrywy oraz za elementy wadliwe w opakowaniu wysyłkowym. Wszelkie obserwacje i uwagi zapisywane są na specjalnym formularzu oceny. Podczas interpretacji należy wziąć pod uwagę, że oceny wynikające z testu wskazują jedynie na potencjał kandydata do wykonania określonych czynności. Przed zatrudnieniem konieczne jest dodatkowe szkolenie na stanowisku pracy.



Rys. 3. Test „Wybierz i Zapakuj”

Źródło: Materiały informacyjne jednej z agencji doradztwa personalnego

Inną grupą testów są testy, których wykonanie możliwe jest dzięki wykorzystaniu Internetu. Stworzono je po to, by szybciej dotrzeć do jak największej liczby potencjalnych pracowników oraz aby łatwiej sprawdzić ich umiejętności i kwalifikacje. Ich istota opiera się na wykorzystaniu narzędzi internetowych. Przeznaczone są dla osób zarejestrowanych w bazie agencji doradztwa personalnego. Dzięki wykorzystaniu technologii internetowej zarówno kandydaci, jak i osoba rekrutująca mają nieograniczony dostęp do testów. Kandydat, dla którego tworzona jest specjalna sesja testów, może je wykonać z dowolnego miejsca posiadającego dostęp do Internetu. Ocena dokonywana jest przez pracownika agencji, który przygotowuje i wysyła raport bezpośrednio do osoby wykonującej. Testy te najczęściej są stosowane w przypadku kandydatów na stanowiska administracyjno-biurowe.

Możliwe jest sprawdzenie umiejętności językowych, komputerowych lub pisania na klawiaturze. Testy językowe w analizowanej agencji obejmują 9 różnych testów: międzynarodowy angielski, francuski, niderlandzki (flamandzki), niemiecki, włoski, hiszpański, szwedzki, angielski bankowy. Dla każdego z wyżej wymienionych języków można wyróżnić trzy rodzaje testów. Pełny test obejmuje 140 pytań i składa się z dwóch części: gramatycznej (obejmującej 80 pytań) oraz części badającej rozumienie ze słuchu (zawierającej 60 pytań). Czas odpowiedzi na każde z pytań wynosi 45 sekund. Test maszynopisania sprawdza szybkość i poprawność przepisywania dowolnego tekstu przez kandydata. Oceniana jest przede wszystkim szybkość wpisywania poprawnych znaków. Składa się on z rozgrzewki i testu zasadniczego. Całkowity czas na jego wykonanie nie przekracza 15 minut. Testy wiedzy komputerowej weryfikują umiejętność podstawowej obsługi programów z pakietu Office. Kandydat ma za zadanie wykonać 20 do 30 krótkich zadań w czasie nie dłuższym niż 30 minut.

W przypadku niektórych stanowisk wymagana jest umiejętność szybkiego wyodrębniania szczegółów. Chcąc ocenić spostrzegawczość, kandydat może zostać poproszony o wykonanie testu szczegółów, polegającego na tym, by w jak najkrótszym czasie znaleźć określoną ilość różnic na przedstawionych obrazkach. To proste ćwiczenie kładzie nacisk na spostrzegawczość i szybkość kojarzenia. Osoba oceniająca obserwuje ćwiczenia i ocenia je w oparciu o kryteria behawioralne i prędkość pracy. Inny stosowany test badający spostrzegawczość polega na znalezieniu określonego znaku ukrytego na obrazkach.

Podczas selekcji kandydatów wykorzystywane są również testy matematycznego oraz logicznego myślenia. Przykładem może być test podobieństwa, w którym kandydat ma za zadanie wskazać związek pomiędzy określonymi wyrazami. Test ten bada zrozumienie języka na podstawowym poziomie i umiejętność logicznego myślenia. Kandydat otrzymuje dwa lub trzy rzeczowniki i musi wykazać związki między nimi (np. co mają wspólnego: żelazo i srebro; wiersz i rzeźba; drewno i alkohol itp.). Test matematyczny, podobnie jak test podobieństwa, składa się z 15 prostych pytań dotyczących wykorzystania liczb w życiu codziennym (np. „32 to 2/3 z jakiej liczby?” lub „W ciągu 16 godzin pociąg przebywa dystans 576 km. Jak długo pociąg musi jechać ten odcinek, jeśli pojedzie z prędkością o 4 km/h mniejszą?”).

Inną grupę metod selekcyjnych stanowią testy psychologiczne. W przypadku selekcji pracowników na stanowiska produkcyjne są one jednak bardzo rzadko praktykowane. Ich zastosowanie jest relatywnie kosztowne i dlatego nie wszystkie firmy decydują się na nie w procesie doboru kandydata. Testy psychologiczne określają trwałe cechy osobowości, na podstawie których można wnioskować, jaka praca będzie najbardziej odpowiednia. Pracownicy analizowanej jednostki dysponują następującymi kwestionariuszami:

- inwentarz osobowości NEO-FFI (określający cechy osobowości według modelu Wielkiej Piątki - określającego osobowość jako pięć czynników: neurotyczność, ekstrawersja, otwartość, ugodowość i sumienność);
- formalna charakterystyka zachowania - kwestionariusz temperamentu FCZ-KT (określa podstawowe, biologicznie zdeterminowane wymiary osobowości, opi-

sujące formalne aspekty zachowania. Zawiera 6 skal dotyczących: zwawości, perseweratywności, wrażliwości sensorycznej, reaktywności emocjonalnej, wytrzymałości i aktywności);

- kwestionariusz osobowości Eysencka (określa poziom neurotyzmu, ekstrawersji, psychotyizmu oraz kłamstwa);
- kwestionariusz radzenia sobie w sytuacjach stresowych (na podstawie odpowiedzi na 48 pytań określany jest preferowany styl zachowania danej osoby - koncentracja na zadaniu, na emocjach lub też na unikaniu).

W procesie selekcji w niektórych przypadkach - chcąc zweryfikować dotychczasowe informacje na temat kandydata - osoby rekrutujące sprawdzają referencje. Byli pracodawcy czy też współpracownicy mogą stanowić cenne źródło informacji na temat rzeczywistych wad i zalet kandydata, czasu współpracy, zakresu obowiązków, silnych i słabych stron, przyczyn zakończenia zatrudnienia itp. Uzyskiwane w ten sposób informacje analizowane są jednak z pewną powściągliwością i stanowią jedynie uzupełnienie profilu kandydata.

Zakończenie

Koncepcja zarządzania kapitałem ludzkim uznaje, że człowiek wraz ze swoimi kompetencjami jest kluczowym czynnikiem decydującym o efektywności funkcjonowania organizacji. Specyfika kapitału ludzkiego sprawia, że tylko pracownicy są jego właścicielami i w pełni decydują o jego wykorzystaniu. Istotą koncepcji kapitału ludzkiego jest więc wartość dodana, która pozyskiwana jest wraz z zatrudnieniem. Kapitał ludzki, określany jako potencjał tkwiący w jednostce jest także tym elementem, którego najtrudniej pozyskać i utrzymać w organizacji. Selekcja jako kluczowy etap procesu doboru ma na celu wyłonienie osób, których umiejętności, kwalifikacje oraz wiedza w największym stopniu odpowiadają potrzebom organizacji. Jednym z wyzwań stojących więc przed kadrą zarządzającą jest pozyskanie odpowiednich pracowników na wakuujące stanowiska. Część z firm decyduje się na korzystanie z usług firm specjalizujących się w pozyskiwaniu odpowiednich kandydatów do pracy. Przykładem mogą być agencje doradztwa personalnego, które wykorzystując różnorodne strategie, metody i narzędzia selekcyjne przyczyniają się do wyłonienia osób, których kwalifikacje przyczynią się do zmniejszenia luki pomiędzy pożądaną i rzeczywistą wartością kapitału ludzkiego w danej firmie. Podejście kapitału ludzkiego, dzięki traktowaniu ludzi jako aktywa, pozwala skoncentrować się na pozyskiwaniu do organizacji wartościowych dla niej pracowników. Ich odpowiedni wybór możliwy jest dzięki starannej selekcji kandydatów. Agencje doradztwa personalnego w procesie diagnozowania kompetencji wykorzystują różnego rodzaju testy (testy umiejętności, kwestionariusze osobowości, testy wiedzy) pozwalające na uzyskanie dokładnych, wymiernych i obiektywnych informacji na temat kluczowych predyspozycji i zdolności kandydatów. Selekcja jest więc podstawą kształtowania kapitału ludzkiego w firmie. Pozwala na zatrudnienie pożądanego personelu, zgodnie z planowanym stanem zatrudnienia (zarów-

no pod względem ilościowym, jak i wymaganego potencjału pracowników), co jednocześnie wpływa na kształtowanie wartości danej organizacji.

Literatura

1. Armstrong M., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.
2. Baron A., Armstrong M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008.
3. Lipka A., Waszczak S. (red.), *Zarządzanie wartością kapitału ludzkiego w organizacji*, prace naukowe Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2007.
4. Pocztowski A. (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008.
5. Strużyna J., Bratnicki M., Majowska M., Ingram T., *Rozwój zarządzania zasobami ludzkimi*, prace naukowe Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2008.

SELECTION OF WORKERS AS A BASEMENT OF CREATING HUMAN CAPITAL IN ORGANIZATIONS

Abstract: The article discusses the issues concerning creating human capital in organizations. It aims at presenting the way in which the of personnel consultancy agencies support the enterprises in realization of the goal of developing proper human capital. The first part of the paper describes strictly the problems of human capital, explains the essence of the problem and its significance. The second, fundamental part of the paper highlights the selective methods used in the process of selection of production workers on the case of one of the personnel consultancy agencies in Poland.

Keywords: selection of workers, methods of selection, human capital, personnel consultancy agency

ROLA PRZEŁOŻONEGO W KSZTAŁTOWANIU MOTYWACJI PRACOWNIKÓW

Aleksandra Czarnecka

Politechnika Częstochowska
Katedra Socjologii i Psychologii Zarządzania

Streszczenie: Menedżerowie w związku z realizowaną w przedsiębiorstwach funkcją kierowniczą pełnią różne role organizacyjne. Szczególnie istotne i zarazem trudne są te działania, które mają ścisły związek z pełnieniem funkcji motywowania i przewodzenia, a więc dotyczą oddziaływania na innych ludzi - podwładnych. W artykule zostaną omówione rola i zadania przełożonego w kształtowaniu odpowiednich postaw pracowniczych, które w organizacji będą przekładać się na podnoszenie efektywności i sprawności funkcjonowania.

Słowa kluczowe: kierowanie, style kierowania, motywacja, systemy motywacyjne

Wprowadzenie

Realia teraźniejszego świata zmuszają do wywierania dużego nacisku na sprawne i efektywne działanie każdej organizacji. Niezaprzeczalnie sukces i dążenie do jego osiągnięcia jest zasługą zatrudnionych w niej ludzi. Bo to właśnie pracownicy są najważniejszym kapitałem każdej firmy. Pełna sprawność organizacji zależy od wielu czynników, w tym również od posiadanych zasobów. Elementem warunkującym funkcjonowanie współczesnych organizacji jest nie tylko sytuacja, w jakiej znajduje się dana firma czy instytucja, ale także różne czynniki zewnętrzne. Priorytetem jest tu jednak człowiek, który wnosi do miejsca zatrudnienia swoją wiedzę, doświadczenie i kwalifikacje, a przy umiejętnym pokierowaniu przez swojego przełożonego może budować przewagę własnej organizacji nad konkurencją.

Przełożony jako podmiot motywujący

Już od końca XIX wieku kierowanie definiuje się w kategoriach czterech podstawowych funkcji kierowniczych: planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania¹. W praktyce nie zawsze wymienione funkcje występują w przytoczonej modelowej kolejności i są przy tym funkcjami podstawowymi. Każdy kierownik (menedżer) realizuje w organizacji o wiele większą liczbę różnych funkcji w zależności od oddziałujących w danym momencie czynników wewnętrznych i zewnętrznych.

¹ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997, s. 24.

Ze względu na istotę artykułu autorka szczególnie pragnie skupić się na funkcji przewodzenia, która polega na „kierowaniu ludźmi, wywieraniu na nich wpływu i motywowaniu ich w taki sposób, aby wykonywali istotne zadania”². To właśnie kierownik poprzez kreowanie odpowiedniego klimatu stwarza warunki do efektywnej pracy i zachęca innych do wspólnego osiągnięcia celów organizacyjnych.

Jak wynika z badań prowadzonych w polskich organizacjach, „dobrego kierownika powinny charakteryzować następujące cechy:

- zespół cech gwarantujących dbałość o interesy pracownika;
- zespół cech charakteryzujących pożądany sposób zachowania się;
- zespół cech etycznych;
- zespół cech techniczno-fachowych”³.

Wśród cech poszukiwanych u kierowników zdecydowanie najistotniejsze dotyczą dynamiczności, przedsiębiorczości, umiejętności pracy grupowej, motywowania, otwartości na zmiany, myślenia długofalowego i zdecydowanego podejmowania decyzji.

Kierownicy ze względu na zajmowane w strukturze formalnej organizacji stanowiska pełnią szczególnie ważną rolę organizacyjną. Polega ona na realizacji zadań w dwóch podstawowych kategoriach: zadania o charakterze kierowniczym oraz zadania wykonawcze.

Określona w ten sposób rola organizacyjna kierownika⁴:

- związana jest z miejscem zajmowanym w formalnej strukturze organizacji;
- łączy się z oczekiwaniami i wymaganiami organizacji jako całości, jej członków, a także otoczenia;
- dotyczy jego zachowań;
- jest wyrazem dostosowania się do stawianych mu wymagań.

Kierownicy, zajmując w strukturze organizacyjnej określone miejsca, odgrywają różne role, co wynika nie tylko z faktu zajmowania wielu pozycji społecznych, ale zwłaszcza z tego, że wchodzą w interakcje z wieloma osobami. Im większa liczba kontaktów, tym większa liczba pełnionych ról, a tym samym zróżnicowanie w sposobie ich wypełniania.

Na sposób wypełniania roli organizacyjnej przez kierowników wpływają również stawiane im wymagania. Wymagania wyrażają się w zadaniach, które dotyczą m.in. wykonywania czynności organizacyjnych dla danego stanowiska kierowniczego, przestrzegania przepisów, oddziaływania na podwładnych i środowisko pracy. Wszystkie te wymagania można ująć jako jedną z trzech sfer roli kierownika⁵:

- sfera fachowa - polegająca na wykonywaniu podstawowych zadań dla danej komórki. Wymagania w tym zakresie można odnaleźć w charakterystyce stanowiska i profilu kompetencji,
- sfera organizacyjna - to oddziaływanie kierownika na otoczenie. Jest mało rozbudowana i skonkretyzowana, a obejmuje np. działania na rzecz środowiska lokalnego czy interesu ogólnospołecznego,

² Tamże, s. 26.

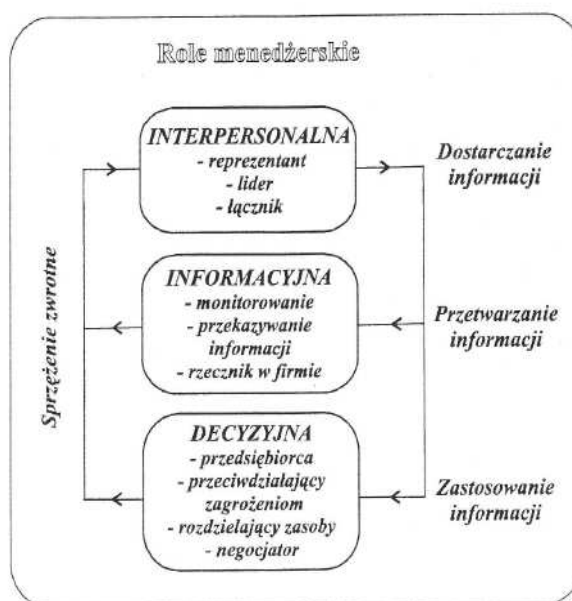
³ Z. Dworzecki, *Kierowanie ludźmi*, [w:] *Podstawy organizacji i zarządzania*, red. M. Romanowska, Difin, Warszawa 2001, s. 44.

⁴ Tamże, s. 38.

⁵ Tamże, s. 40.

- sfera wychowawcza - związana jest z kształtowaniem warunków psychofizycznych pracy, atmosferą pracy, adaptacją społeczno-zawodową pracowników, ich rozwojem i zaspokajaniem ich potrzeb życiowych. Istotny obszar tej sfery stanowi również budowanie kultury organizacyjnej.

Przez wiele lat różni badacze⁶ podejmowali tematykę ról pełnionych przez menedżerów (kierowników) i zastanawiali się nad czynnikami warunkującymi ich skuteczność, efektywność czy operatywność. Jednym z ciekawszych modeli funkcji menedżerskich, który często jest wykorzystywany w praktyce zarządzania, jest model zaprezentowany przez H. Mintzberga⁷ w 1973 roku. Powstał on w oparciu o badania przeprowadzone na amerykańskich menedżerach, u których zidentyfikowano 10 najczęściej pełnionych ról. Pełnione przez menedżerów role podzielono na trzy zasadnicze grupy: role interpersonalne, informacyjne oraz decyzyjne (rys. 1).



Rys. 1. Model H. Mintzberga 10 ról menedżerskich pogrupowanych w trzy zasadnicze grupy (1973)

Źródło: R. Borowik, *Role menedżera*, [w:] *Wybrane problemy zarządzania kapitałem ludzkim*, red. E. Gorczycka, WPCz, Częstochowa 2008, s. 113

W następstwie swoich późniejszych badań (1994) H. Mintzberg dokonał zmian w swoim modelu - podtrzymał podział na trzy zasadnicze grupy, ale wśród nich wyróżnił jedynie siedem podstawowych ról, gdzie role nie są od siebie oderwane, lecz łączą się w całość i wzajemnie ze sobą integrują. Takie podejście sprawiło, że

⁶ R. Borowik, *Role menedżera*, [w:] *Wybrane problemy zarządzania kapitałem ludzkim*, red. E. Gorczycka, Wyd. PCz, Częstochowa 2008, s. 110-112.

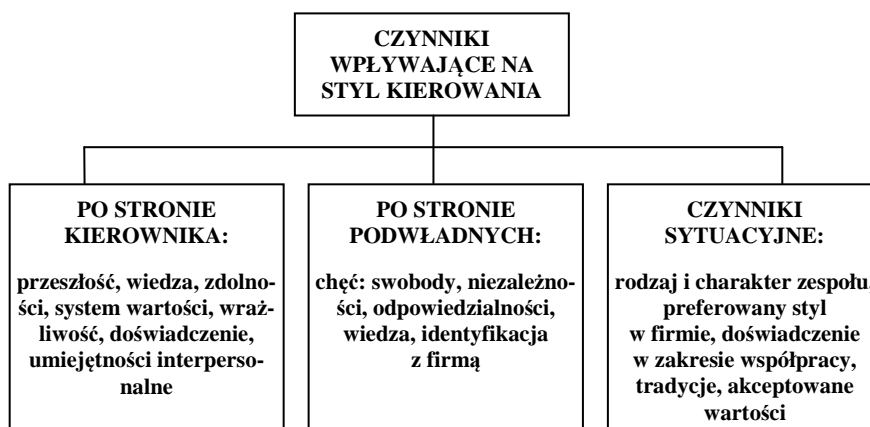
⁷ Szerzej: H. Mintzberg, *The nature of managerial work*, Harper & Row, New York 1973.

zmodyfikowany model został nazwany pełnym lub mocno zaokrąglonym. Holistyczny model z 1994 roku daje spojrzenie koncepcyjne, administracyjne, interpersonalne i działaniowe⁸.

Menedżerowie (kierownicy), aby być bardziej skutecznymi i efektywnymi, poszukują odpowiedniego stylu kierowania. Taką postawę definiuje się jako swoiste dla danego kierownika tendencje, metody i techniki postępowania używane w stosunku do swoich podwładnych, a odzwierciedlające jego osobowościowe cechy lub przekonania o skutecznym zarządzaniu ludźmi. Jest to stosunkowo stabilny sposób wpływania na podległych pracowników w celu pobudzenia i skoordynowania ich działań w dążeniu do osiągnięcia priorytetów stawianych całej organizacji. Styl, jakim posługuje się dany kierownik, zwykle jest wypadkową jego cech osobowościowych i cech jego podwładnych⁹.

W literaturze przedmiotu wyodrębnia się trzy podstawowe typy zachowań kierowniczych, które w sposób znaczący decydują o stylu kierowania. Ze względu na stopień swobody pozostawiony podwładnym w ich działaniach możemy mówić o zachowaniach autokratycznych, demokratycznych i liberalnych. Jeśli natomiast jako kryterium podziału przyjmiemy sprawność oraz skuteczność działań kierowniczych, to możemy wyróżnić dwa podstawowe style kierowania: zorientowanie na zadania oraz zorientowanie na pracowników.

Ze względu na fakt, że wybór stylu kierowania nie jest działaniem jednokrotnym i niezmiennym, każdy kierownik powinien być w swoim działaniu elastyczny i otwarty. Wybór stylu kierowania determinują trzy grupy czynników: znajdujących się po stronie kierownika, znajdujących się po stronie pracowników (podwładnych), a także kryjących się w samej sytuacji kierowniczej, co przedstawiono na rysunku 2.



Rys. 2. Czynniki wpływające na styl kierowania

Źródło: A. Przewoźna-Krzemińska, *Style kierowania*, [w:] *Wybrane problemy zarządzania kapitałem ludzkim*, red. E. Gorczycka, Wyd. PCz, Częstochowa 2008, s. 119

⁸ R. Borowik, *Role ...op. cit.*, s. 114-115.

⁹ A. Przewoźna-Krzemińska, *Style kierowania*, [w:] *Wybrane problemy zarządzania kapitałem ludzkim*, red. E. Gorczycka, Wyd. PCz, Częstochowa 2008, s. 117.

Style kierowania ze względu na złożoność problematyki wielokrotnie stawały się przedmiotem badań różnych teoretyków organizacji i zarządzania. Wszystkie te teorie możemy podzielić na dwie duże grupy: tradycyjne, opierające się na zasadzie tzw. 3K, tzn. komenderowanie, koordynowanie i kontrolowanie, w których dominują takie czynniki, jak: polecenie władza, autorytet czy instrukcje, oraz nowoczesne, których podstawą jest reguła 3W, co oznacza: wymaganie, wspomaganie i wiązanie działań na zasadzie sprzężenia zwrotnego, a podstawą ich jest: partycypacja, informowanie, tworzenie wizji, wspieranie, konsultowanie, a także delegowanie uprawnień i odpowiedzialności¹⁰.

Obecnie panuje w literaturze zgoda co do poglądu, że najlepszy kierownik to kierownik posiadający odpowiednią wiedzę z zakresu stylów kierowania, a jednocześnie taki, który wie, jaki styl wybrać w zależności od specyfiki kierowanej organizacji, jak również sytuacji, w której się znajduje. Dobry przełożony zna swoje mocne i słabe strony, cechuje go konsekwencja i uczciwość zarówno wobec swoich podwładnych, jak i samego siebie. Wydaje się, że stare chińskie porzekadło „aby prowadzić ludzi - idź za nimi”, wcale nie traci na aktualności.

Motywacja determinantą efektywności pracy

Problematyka motywacji zajmuje teoretyków i praktyków zarządzania już od bardzo dawna i nadal jest podmiotem różnego rodzaju rozważań i badań. Pojęcie motywacji bierze swą genezę od łacińskiego słowa *movere*, co oznacza ruch, pobudzanie i zachęcanie. Sam termin motywacja jest różnie definiowany, ale najczęściej motywacją określa się stan gotowości jednostki do podjęcia ustalonej czynności¹¹. Ponieważ motywacja kształtowana jest przez różne czynniki, ściśle związane z nią jest pojęcie motywowania, czyli owego kształtowania motywacji. Motywowanie do pracy to proces uświadomionego i zamierzonego oddziaływania na motywację do pracy poprzez „stwarzanie środków i możliwości realizacji ich oczekiwań (celów działania) oraz wartości dla osiągnięcia celów motywującego, z uwzględnieniem otoczenia obu stron procesu”¹².

Według K. Padzika¹³, motywowanie to: „działanie mające na celu podniesienie u pracowników poczucia lojalności wobec organizacji, chęci bycia jej członkiem, podniesienia efektywności i skuteczności pracy”. Proces motywowania ma miejsce na różnych szczeblach w organizacji i może dotyczyć różnorodnych relacji, choć najczęściej to przełożeni motywują swoich podwładnych. Motywowanie może przybierać charakter nieformalny - działania indywidualne w relacjach pracow-

¹⁰ Tamże, s. 124.

¹¹ A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 401.

¹² H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 333.

¹³ K. Padzik, *Leksykon HRM, Podstawowe pojęcia z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 51.

nicznych lub zwierzchniczych oraz formalny - wyznaczony zasadami systemu motywacyjnego obowiązującego w danej organizacji.

Jak wspomniano wcześniej, motywowanie pracowników jest jedną z czterech podstawowych funkcji zarządzania. Jest też z natury rzeczy niebagatelną funkcją zarządzania zasobami ludzkimi, której celem-zadaniem jest pozyskiwanie właściwych pracowników, utrzymywanie ich w organizacji, ocenianie oraz motywowanie do osobistego rozwoju i zwiększania efektywności pracy.

Wszelkie aspekty, które wpływają w sposób pośredni lub bezpośredni na kształt i realizację przyjętej w organizacji strategii ogólnej, będą także wpływały na rozwiązania motywacyjne wykorzystywane przez menedżerów¹⁴.

Dla samego pracownika motywacja jest „natomiast czymś, co:

- skłania go do podjęcia wysiłku w dążeniu do wyznaczonego celu,
- wpływa na efektywność jego pracy i jest jednym z najważniejszych czynników jej wzrostu,
- jest wewnętrznym stanem organizmu (chęcią) skłaniającym go do działania,
- jest czynnikiem aktywności człowieka w pracy”¹⁵.

Analizując literaturę przedmiotu, możemy wskazać, że najczęstszym źródłem motywacji są odczuwane potrzeby, czyli brak czegoś, co stanowi niezbędny element poprawnego funkcjonowania konkretnej całości, oraz zadania związane z wyznaczonym do osiągnięcia celem określonym samodzielnie lub przez osobę drugą, np. przełożonego. Zmieniający się świat, a także ludzie sprawiają, że zmieniać się musi nasze podejście do motywowania¹⁶. Zmiany potrzeb i oczekiwań, tak pracowników, jak i pracodawców (menedżerów/przełożonych) istotnie wpłynęły na proces motywowania i zaangażowania się ludzi do skuteczniejszej pracy. Modele motywowania ewoluowały od tradycyjnych do kompleksowych¹⁷.

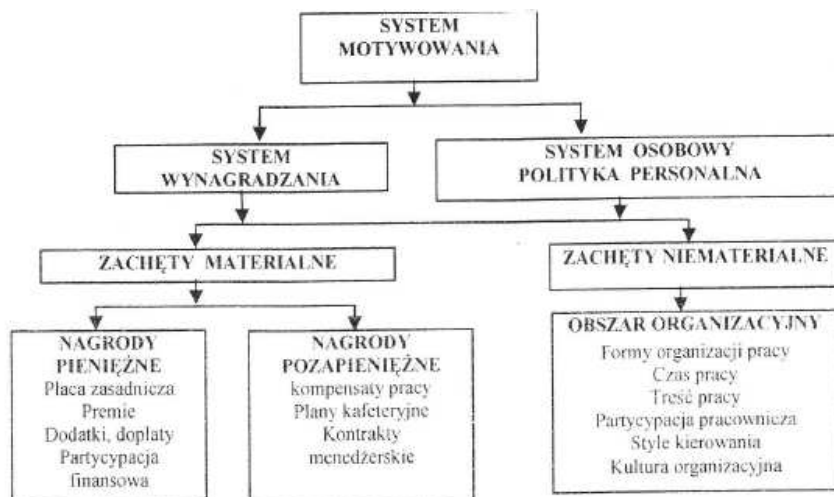
Jasno wynika z kompleksowego (integralnego) modelu motywacji (rys. 3), że motywacje człowieka oraz jego zaangażowanie się w pracę są złożone, co potwierdza ważność funkcji personalnej, której realizacja wymaga szczególnych kompetencji, zwłaszcza z zakresu znajomości skomplikowanej natury człowieka. Dobry przełożony to nie tylko taki, który pozna swoich pracowników, ich potrzeby, wartości, którymi się kierują w życiu, czy ich rozumie, ale to taki, który posiada odpowiednią wiedzę o bodźcach, za pomocą których może oddziaływać na poziom organizacyjnych zachowań swoich pracowników.

¹⁴ Porównaj: A. Słocińska, *Pozaorganizacyjne determinanty strategii motywacyjnych*, [w:] *Determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, red. M. Okręglika, O. Ławińska, Wyd. PCz, Częstochowa 2009, s. 211 i dalsze.

¹⁵ K. Łukasik, *Pozapłacowa motywacja jako wybrany czynnik motywujący do pracy*, [w:] *Człowiek-Praca-Organizacja, Wymiary socjologiczne, psychologiczne i zarządcze*, red. F. Byłok, A. Czarnecka, A. Słocińska, Wyd. PCz, Częstochowa 2010, s. 365.

¹⁶ Porównaj: A. Słocińska, *Wewnątrzorganizacyjne determinanty systemów motywacyjnych*, [w:] *Determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, red. M. Okręglika, O. Ławińska, Wyd. PCz, Częstochowa 2009, s. 221-231.

¹⁷ B. Kamińska, *Znaczenie motywowania pracowników w przedsiębiorstwach wprowadzających innowacje*, [w:] *Człowiek-Praca-Organizacja, Wymiary socjologiczne, psychologiczne i zarządcze*, red. F. Byłok, A. Czarnecka, A. Słocińska, Wyd. PCz, Częstochowa 2010, s. 360-361.



Rys. 3. Kompleksowy system motywowania

Źródło: B. Kamińska, *Znaczenie motywowania pracowników w przedsiębiorstwach wprowadzających innowacje*, [w:] *Człowiek-Praca-Organizacja, Wymiary socjologiczne, psychologiczne i zarządcze*, red. F. Byłok, A. Czarnecka, A. Słocińska, Wyd. PCz, Częstochowa 2010, s. 361

Każdy kierownik wyposażony jest w instrumenty, które umożliwiają mu skłanianie podwładnych do oczekiwanych zachowań. Tymi instrumentami są bodźce, czyli wszelkie zamierzone działania kierownicze, które mogą wywołać jakiś akt zachowania się bądź jakiś proces psychiczny u podwładnego. Aby móc powiedzieć o czynniku, że jest bodźcem i oddziałuje na kierowanych, powinien on spełniać trzy warunki: musi być dostosowany do właściwości tych osób, uwzględniając rodzaj, czas trwania i natężenie¹⁸.

Podział bodźców ściśle związany jest z podziałem potrzeb i wśród najistotniejszych bodźców motywacyjnych wyróżnia się¹⁹:

- podstawowe - służą zaspokajaniu potrzeb podstawowych. Wśród nich możemy mówić o bodźcach pozytywnych i negatywnych;
- materialne (ekonomiczne) - czyli te, które pracownik otrzymuje w formie materialnej;
- niematerialne (pozaekonomiczne, moralne) - to bodźce niemające formy pieniężnej;
- bezpośrednie - które pozwalają osiągnąć satysfakcję z wykonywanej pracy;
- pośrednie - występują wtedy, gdy zamierzone cele są możliwe do zrealizowania, niezależnie od czasu;
- dodatnie - związane z konkretną nagrodą;

¹⁸ Z. Dworzecki, *Kierowanie ...*, op. cit., s. 51.

¹⁹ K. Polek-Duraj, *Motywacja i kompetencje nauczyciela w aspekcie skutecznego nauczania*, [w:] *Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi*, red. F. Byłok, M. Harciarek, Wyd. PCz, Częstochowa 2010, s. 146-147.

- ujemne - mają miejsce w sytuacjach niekorzystnych dla człowieka.
- Wymienione powyżej bodźce charakteryzują się obecnością indywidualnych pobudek o charakterze ekonomicznym oraz moralnym składających się na podstawę systemu motywacyjnego.

Zasadniczo wszystkie bodźce mogą działać w dwóch kierunkach, to jest zachęcająco lub zniechęcająco do określonego zachowania lub działania. W pierwszej sytuacji motywem jest chęć otrzymania nagrody, a w drugim uniknięcia kary. Zadaniem przełożonego jest umiejętnie sterować nagrodami i karami, tak aby motywacja pracowników wzrastała. Działanie i jego ocena w postaci nagrody (kary) muszą być zbliżone ze sobą w czasie, adekwatne do włożonego wysiłku i ściśle ze sobą związane.

Jak podaje raport z badań²⁰, większość z przebadanych firm udziela swoim pracownikom nagród przed wszystkim w formie materialnej - pieniężnej. Oprócz tej formy niektóre firmy stosują nagrody w formie publicznych pochwał, dyplomów uznania, nadawania tytułu, np. pracownika roku, czy umieszczania zdjęcia pracownika w miejscu publicznym. W przypadku stosowania kar sytuacja jest podobna, większość przebadanych firm karze swoich pracowników poprzez: udzielanie nagan ustnych i pisemnych, zwolnień z pracy, a także stosując kary finansowe czy degradację. W badanych firmach przeanalizowano również kwestie motywowania dodatkami niepieniężnymi, takimi jak samochód służbowy czy telefon komórkowy. W większości firm takie dodatki są stosowane. Rzadziej wprowadza się takie dodatki, jak: opieka medyczna, dodatkowe ubezpieczenie, dostęp do obiektów sportowych i rekreacyjnych itp.

Działania motywacyjne przełożonego - badania empiryczne

Badana organizacja jest dużą firmą usługową działającą na terenie całej Polski. Działalność firmy X skoncentrowana jest na pozyskaniu największej ilości klientów oraz utrzymaniu dobrej pozycji na rynku. Wysoka jakość osiągana jest przez ciągłe doskonalenie pracowników wszystkich szczebli. Sukces firmy możliwy jest przede wszystkim dzięki zatrudnianym w niej pracownikom. Firma tworzy takie miejsca pracy i stosuje takie zasady, według których każdy pracownik może mieć osobisty wpływ na osiągnięcia organizacji i kształtowanie jej wizerunku. W praktyce zatrudnienia i awansu stosowana jest zasada równych szans. Polityka personalna opiera się na stałym rozwoju. Organizowane są kursy, szkolenia podnoszące kwalifikacje zawodowe pracowników, seminaria, konferencje. Spośród najlepszych pracowników firma chce stworzyć kadre rezerwową, która w pierwszej kolejności będzie przewidziana do awansu. Aby dobrze przygotować członków kadry rezerwowej do nowych wyzwań są dla nich opracowywane „Programy rozwoju zawodowego”, zawierające elementy szkoleń, samokształcenia oraz zdobywania doświadczeń na innych stanowiskach.

²⁰ H. Król (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim a konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007, s. 50 i dalsze.

W celu przeprowadzenia badań dotyczących roli przełożonego w kształtowaniu motywacji pracowników w firmie X przeprowadzono serie wywiadów z kierownikami szczebla średniego i niższego oraz zredagowano kwestionariusz ankiety zawierający 16 pytań (plus metryczka) skierowanych do pracowników kilku oddziałów firmy (63 respondentów). Z przeprowadzonych wywiadów wynika, że w firmie istnieje formalny system motywowania. Pracownicy wiedzą o jego istnieniu i znają jego zasady funkcjonowania. Podstawowe znaczenie w firmie ma system motywacyjny płacowy, który polega na odpowiedniej regulacji płacy zasadniczej w zależności od stopnia zaangażowania, kwalifikacji, doświadczenia i umiejętności zatrudnionych pracowników.

W firmie oprócz wynagrodzeń istnieją również pozapłacowe metody motywowania pracowników. Pozapłacowy system motywowania ma zapewnić pracownikowi odpowiednie świadczenia zabezpieczające (ubezpieczenia zdrowotne). Treść Regulaminu Pracy Pracowników Firmy X zawiera następujące pozapłacowe formy motywowania do pracy:

- pożyczki z KZP oraz pożyczki mieszkaniowo-remontowej z ZFŚS;
- dofinansowanie do różnych form wypoczynku: obozy, kolonie, „zielone szkoły”, zimowiska, sanatorium, wczasy zorganizowane, wycieczki;
- imprezy sportowe i kulturalne (rajdy i kursy, pikniki w porze zimowej „kulig”), spotkania integracyjne;
- konkursy zawodowe „Profesjonalny Pracownik”;
- szkolenia podnoszące kwalifikacje zawodowe pracowników;
- dofinansowania do studiów;
- awanse;
- nagrody pieniężne
- kary (upomnienia, nagany);
- pochwały (pisemna, publiczna);
- dyplom uznania.

Co roku organizowane są również konkursy zawodowe na Profesjonalnego Pracownika Firmy, które przynoszą laureatom nie tylko nagrody i osobistą satysfakcję, ale bardzo często są pierwszym krokiem do kariery zawodowej.

W firmie funkcjonuje system nagradzania pracowników, którzy poprzez wzorowe wypełnianie swoich obowiązków, przejawianie inicjatyw w pracy i podnoszenie jej wydajności, a także jakości przyczyniają się w sposób szczególny do osiągniętych wyników przez firmę. Wówczas przełożony może przyznać nagrodę pieniężną. Natomiast w przypadku nieprzestrzegania przez pracowników regulaminu pracy i ustalonego zakresu czynności, przełożony stosuje karę upomnienia i karę nagany.

Motywacja jest narzędziem pomagającym menedżerom układać stosunki pracy z podwładnymi. Jeżeli przełożony wie, co kieruje postępowaniem ludzi pracujących na jego rzecz, to odpowiednio do tego potrafi przystosować należne zadania i nagrody.

Pracownicy znają misję i cele swojej organizacji, co pozwala im utożsamiać się z nią. W większości pozytywnie oceniają panującą w firmie atmosferę i wskazują, że za to odpowiada ich przełożony (24% tak i 43% raczej tak). Na pytanie o znajomość systemu wynagradzania zdecydowana większość (70%) odpowiedziała, że

jest on im znany i jasny. Oceniając zadowolenie z tego systemu, wyniki nie były już tak jednoznacznie pozytywne, gdyż tylko 10% zdecydowanie jest zadowolona, a 47% raczej zadowolona. Tylko 5% ocenia je zdecydowanie źle.

Na pytanie: Czy według Pana/Pani wysiłki pracowników przyczyniające się do sukcesu firmy są doceniane i odpowiednio nagradzane przez przełożonego? aż 40% ankietowanych stwierdziło, że raczej nie, a 20%, że zdecydowanie nie. Wynik ten jest dość niepokojący, zwłaszcza że sam system nagród i kar obowiązujący w firmie pracownicy oceniają raczej pozytywnie.

Na pytanie o czynniki najbardziej motywujące pracowników do efektywnej pracy udzielone odpowiedzi raczej nie zaskakują, gdyż wskazane zostały przede wszystkim wynagrodzenie 48%, premia (nagroda) 39%, obawa przed utratą pracy 39%, atmosfera w pracy 26%, rozwój zawodowy 20%, ciekawa praca 14%, pozycja w firmie 12% i inne.

Motywacyjna siła pieniądza wyłania się również z odpowiedzi na pytanie: W jaki sposób chciałby/chciałaby Pan/Pani zostać nagrodzony/a za dodatkowe osiągnięcia w swojej pracy? Najwięcej respondentów, bo aż 36%, za dodatkowe osiągnięcia chciałoby otrzymać podwyżkę, 26% chciałoby zostać wynagrodzone premią, a 23% nagrodą uznaniową. Awansem chciałoby zostać wynagrodzone 21% ankietowanych, a szkoleniami 16%. Najmniej badanych chciałoby otrzymać listy uznaniowe - 4% oraz nagrodę jubileuszową - 2%. Nikt nie chciałby skorzystać z dodatkowej opieki medycznej.

W ostatnim pytaniu ankietowani mieli określić, które z wymienionych inicjatyw motywujących wykorzystuje ich przełożony w firmie. Odpowiedzi były następujące: 26% odpowiedziało, że ich przełożony wykorzystuje monitoring wyników, 19%, że ocenę osiągnięć indywidualnych, 15% - wynagrodzenie oparte na wynikach, 5% badanych wykorzystuje plany rozwoju umiejętności kompetencji oraz plan indywidualnych bodźców motywacyjnych. Najmniej wykorzystywaną inicjatywą przez przełożonych jest proces zarządzania jakością - 2% i plan angażowania pracowników - 1%. Przełożeni nie wykorzystują planu rozwoju kadry poprzez wzajemne szkolenia wewnątrz firmy i polityki rozwoju kadr.

Podsumowanie

Dobry menedżer (przełożony) powinien angażować pracowników w cele organizacji, jej problemy oraz wyniki. Stwarzać odpowiednie warunki, które będą mobilizować do efektywnej pracy, pobudzać drzemiące w pracownikach siły i wyzwalać energię potrzebną do działania. Zarówno literatura, jak i praktyka zarządzania wskazują na różne sposoby oraz metody kierowania i motywowania pracowników.

Literatura

1. Borowik R., *Role menedżera*, [w:] *Wybrane problemy zarządzania kapitałem ludzkim*, red. E. Gorczycka, Wyd. PCz, Częstochowa 2008.
2. Dworzecki Z., *Kierowanie ludźmi*, [w:] *Podstawy organizacji i zarządzania*, red. M. Romanowska, Difin, Warszawa 2001.

3. Kamińska B., *Znaczenie motywowania pracowników w przedsiębiorstwach wprowadzających innowacje*, [w:] *Człowiek-Praca-Organizacja, Wymiary socjologiczne, psychologiczne i zarządcze*, red. F. Byłok, A. Czarnecka, A. Słocińska, Wyd. PCz, Częstochowa 2010.
4. Koźmiński A.K., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1996.
5. Król H. (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim a konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007.
6. Król H., Ludwicyński A. (red.), *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007.
7. Łukasik K., *Pozapłacowa motywacja jako wybrany czynnik motywujący do pracy*, [w:] *Człowiek-Praca-Organizacja, Wymiary socjologiczne, psychologiczne i zarządcze*, red. F. Byłok, A. Czarnecka, A. Słocińska, Wyd. PCz, Częstochowa 2010.
8. Mintzberg H., *The nature of managerial work*, Harper & Row, New York 1973.
9. Padzik K., *Leksykon HRM, Podstawowe pojęcia z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002.
10. Polek-Duraj K., *Motywacja i kompetencje nauczyciela w aspekcie skutecznego nauczania*, [w:] *Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi*, red. F. Byłok, M. Harciarek, Wyd. PCz, Częstochowa 2010.
11. Przewoźna-Krzemińska A., *Style kierowania*, [w:] *Wybrane problemy zarządzania kapitałem ludzkim*, red. E. Gorczycka, Wyd. PCz, Częstochowa 2008.
12. Słocińska A., *Wewnątrzorganizacyjne determinanty systemów motywacyjnych*, [w:] *Determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, red. M. Okręglicka, O. Ławińska, Wyd. PCz, Częstochowa 2009.
13. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.

ROLE OF THE SUPERIOR IN SHAPING MOTIVATION OF EMPLOYEES

Abstract: In relation to the managerial function carried out in enterprises Managers are performing different organizational roles. Action which have a close relationship with motivating and conducting is particularly essential and difficult at the same time this, because it concerns on influences on other people - subordinates. In the article will be discussed role and tasks of the superior in shaping of appropriate employee attitudes which are transferring for raising the effectiveness and the efficiency of organization.

Keywords: management, styles of management, motivation, motivations systems

PRACA ZAWODOWA KOBIET W SPOŁECZNYM I PRAWNYM ASPEKcie HUMANIZACJI PRACY - PROBLEM DYSKRYMINACJI ZAWODOWEJ KOBIET

Agnieszka Kwiatek

Politechnika Częstochowska
Katedra Socjologii i Psychologii Zarządzania

Streszczenie: W niniejszym artykule zostały omówione społeczne i prawne aspekty humanizacji pracy w przypadku pracy kobiet. Humanizacja pracy, zakładając, między innymi, stwarzanie warunków, w których człowiek może się samorealizować w procesie pracy, odnosi się do człowieka jako jednostki indywidualnej w celu zapewnienia optymalnych warunków pracy, oraz usuwanie zagrożeń życia i zdrowia pracowników przez ochronę pracy, pozwala stwarzać w sensie społecznym pracę jako wartość i przyczyniać się do zwiększania jej efektywności. Omówione zostały również problemy dyskryminacji kobiet na gruncie zawodowym (np. „szklane schody”, „szklany sufit”, „szklane ściany” itp.), która to stwarza bariery do prawidłowego funkcjonowania kobiet jako wartościowych pracowników.

Słowa kluczowe: humanizacji pracy, dyskryminacja zawodowa, „szklane schody”, „szklany sufit”

Wstęp

W społecznym aspekcie humanizacja pracy związana jest z celową i świadomą działalnością pojedynczych osób, grup tworzących nowe wartości, grupa broni własnych interesów (strajki), tworzy mechanizmy zabezpieczające je (np. ustalenie zasad zwolnień pracowników). Praca nie może być tylko kształtowana pod kątem zagwarantowania wysokiej wydajności, lecz musi także spełniać potrzeby psychospołecznego rozwoju pracowników i umożliwiać im zaspokajanie ich potrzeb. Pracownicy powinni mieć również możliwość egzekwowania swoich praw od przełożonych i pracodawców, wykonywania obowiązków wynikających z prawa pracy (przestrzeganie obowiązującego czasu pracy, bezpieczeństwa i higieny pracy), prawo do doskonalenia umiejętności zawodowych i wykonywania pracy zgodnej z wykształceniem i przygotowaniem zawodowym.

M. Armstrong w celu humanizacji pracy propaguje zestaw następujących działań¹:

- pozyskiwanie zaangażowania, zdobywanie „serc i umysłów” pracowników dla identyfikacji z organizacją, by nie szczydzili dla niej wysiłków i chcieli w niej pozostać; stawianie na rozwój pracowników i ich szkolenie;
- podkreślanie wzajemności, uwidacznianie zbieżności interesów kierownictwa i pracowników;

¹ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2002, s. 593.

- organizowanie bezpośredniego przepływu informacji do pracowników czy grup, nie przez ich przedstawicieli;
- wykorzystanie technik włączania pracowników w życie organizacji;
- utrzymywanie jakości - kompleksowe zarządzanie przez jakość;
- zwiększanie elastyczności umów o pracę, w tym zróżnicowanie umiejętności, aby efektywnie wykorzystać zasoby ludzkie;
- możliwości porozumienia dotyczącego bezpiecznego zatrudnienia dla pracowników kluczowych;
- stawianie na pracę zespołową, umacnianie zespołów;
- ujednoczenie warunków i uzgodnień dla wszystkich pracowników.

Odnosząc się zatem do aspektów humanizacji prac, można określić ją jako program przekształcania procesów i warunków pracy, systemowe przeobrażenia w zakresie odnoszenia się do funkcjonowania człowieka w organizacji. Ważną rolę w tych przemianach odgrywa przede wszystkim przyjęta społecznie współczesna kultura pracy. Zatem sam proces humanizacji pracy sprowadza się do podejmowania takich działań, dzięki którym organizacje są w stanie zharmonizować warunki pracy z celami swoich pracowników. Wymaga to oczywiście zaangażowania każdej ze stron, czyli wzajemnych relacji międzyludzkich w organizacji, pracownika do warunków pracy oraz warunków pracy do pracownika.

Społeczno-prawny aspekt humanizacji pracy

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że humanizacja pracy jest zarówno celem, jak i wynikiem działalności współczesnych organizacji. Humanizacja pracy i jej warunków polega na celowym przekształcaniu pracy w wartość samą w sobie, winna prowadzić do przezwyciężenia alienacji pracy i jej skutków.

Proces humanizowania pracy polega na²:

- działaniu pozwalającym na zharmonizowanie warunków pracy i możliwości z dążeniami ludzi pracujących. Wymaga to wzajemnego przystosowania: warunków pracy do człowieka, człowieka do warunków i człowieka do człowieka;
- stwarzaniu warunków, w których człowiek może się samorealizować w procesie pracy, a więc w których będzie miał szansę rozwoju dzięki wykorzystaniu zarówno wrodzonych predyspozycji i uzdolnień, jak i nabytych umiejętności;
- odniesieniu się wprost do człowieka jako jednostki indywidualnej w celu zapewnienia optymalnych warunków pracy, tzn. takich, w których dana cecha indywidualna pojawia się w sposób prawidłowy.

W polityce humanizacji pracy (program przekształcania procesu i warunków pracy) istotne jest, aby praca zaspokajała potrzeby człowieka-wytwórcy, stylu życia i rozwoju jego osobowości³. Realizacja tych programów polega między innymi na⁴:

² B. Mikuła, A. Potocki, *Humanizacja organizacji pracy. Aspekty metodologiczne*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1998, s. 13-16.

³ *Encyklopedia Gazety Wyborczej*, T 6, PWN, Kraków, s. 588.

⁴ Tamże.

- usuwaniu zagrożeń życia i zdrowia pracowników przez ochronę pracy;
- zmniejszaniu wysiłku fizycznego i uciążliwości pracy;
- wzbogacaniu treści pracy i jej intelektualizacji;
- łagodzeniu skutków nadmiernej automatyzacji.

Podkreślić należy istotny związek humanizacji pracy z jakością i kulturą pracy. Jakość pracy należy rozumieć jako wartość społeczną wynikającą z jednostkowej, scalonej satysfakcji materialnej i niematerialnej, uwarunkowanej kwalifikacjami i predyspozycjami do dobrej pracy oraz osiąganymi efektami pracy, jak również warunkami materialnymi i społecznymi środowiska pracy, dostosowanymi do współczesnych społecznych standardów jakości pracy. Humanizacja pracy prowadzi do podnoszenia jakości pracy, a jednocześnie im wyższa jakość pracy, tym skuteczniejszy przebieg procesu humanizacji stosunków pracy. Poza tym z jakością pracy ściśle wiąże się wydajność, której pożądanym wysoki poziom jest uwarunkowany skuteczną humanizacją stosunków pracy⁵.

Humanizacja stosunków pracy obejmuje różne działania niezbędne do osiągnięcia określonej zgodności przekonań pracowników o dobrych stosunkach między ludźmi oraz odpowiednich warunkach pracy. Stosunki między poszczególnymi pracownikami i zespołami kształtowane na zasadzie życzliwości, empatii i pomocy w procesie pracy oraz reagowania na sprawy osobiste kształtują trwałe więzi, które pozwalają na lepsze wykonywanie obowiązków zawodowych i tworzą dobrą atmosferę pracy.

Drugi zespół uwarunkowań w zakresie humanizacji stosunków pracy w organizacji wynika z obowiązków kierowniczych. Troska o sprawy zawodowe, socjalne, umiejętność zrozumienia problemów, poparcie dla podnoszenia kwalifikacji pracownika, kształtują określone zachowania, postawy oraz przekonania w stosunku do kierownictwa i całej organizacji⁶.

Do istoty humanizacji pracy we współczesnych organizacjach należy zaliczyć:

- upodmiotowienie pracownika;
- przezwyciężanie tradycyjnego podziału pracy na fizyczną i umysłową dzięki unowocześnianiu procesów produkcyjnych poprzez modernizację parków technologicznych oraz podejmowanie innowacyjnych rozwiązań;
- skracanie czasu pracy, a co za tym idzie - zwiększenie czasu wolnego i możliwości wypoczynku pracowników;
- aktywny udział pracowników w podejmowaniu decyzji dotyczących ich własnego warsztatu pracy oraz całych organizacji;
- umiejętne kierowanie konfliktami w stosunkach interpersonalnych i twórcze ich wykorzystanie;
- rozpoznawanie podstawowych potrzeb pracowników i udział w ich zaspokajaniu;
- zapewnienie pracownikom bezpieczeństwa i higieny pracy;
- zatrudnianie profesjonalistów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w obszarze analizy warunków higieny i organizacji pracy;

⁵ Z. Wiatrowski, *Podstawy pedagogiki pracy*, WU WSP, Bydgoszcz 1994, s. 345.

⁶ K. Atamańczuk, *Czym jest humanizacja stosunków pracy, na ile szczytne idee można wprowadzić w życie?* <http://kowieziu.edu.pl/edukator/index>.

- inicjowanie sytuacji, w których praca będzie dla większości ludzi podstawowym miernikiem ich wartości stosunku do kierownictwa i całej organizacji⁷.

W ramach tzw. nurtu humanizacyjnego w nauce o zarządzaniu, w której skład wchodzi wiedza z wielu innych dyscyplin, takich jak: socjologia, psychologia, ergonomia, medycyna, teologia itd., możemy wyróżnić trzy szkoły, tj.:

- szkoła stosunków międzyludzkich (*Human relations*);
- szkoła doskonalenia (rozwoju) organizacji (*Organizational Development*);
- szkoła zarządzania zasobami ludzkimi (*Human Resources Management*).

Poszczególne szkoły poprzez humanizację pracy, humanizację organizacji pracy, akcentują różne aspekty związane z procesem gospodarczym, w które jest zaangażowane zarówno przedsiębiorstwo, jak i sam pracownik.

Na konieczność intensyfikacji humanizacji stosunków pracy zwraca się też uwagę we współczesnych teoriach zarządzania organizacjami, uznających zasoby ludzkie za najcenniejszy z zasobów. Podkreśla to szczególnie koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi, w której kładzie się duży nacisk na stwarzanie dobrych warunków pracy, umożliwianie rozwoju pracowników oraz zwraca się uwagę na odpowiednią ich motywację. Dostrzega potrzebę wpływania na zachowania i zaangażowania pracowników tak, aby realizując swoje osobiste ambicje, przyczyniała się do sukcesu organizacji. Zgodnie z tą koncepcją, organizacja winna stwarzać warunki pracy gwarantujące maksymalny rozwój zdolności i umiejętności pracowników. Związane jest to ze stawianą w tej teorii tezą, że człowiek, by być twórczy i aktywnie angażować się w pracę, musi odczuwać komfort psychiczny i poczucie bezpieczeństwa. Jego osiągnięcie pozostaje w ścisłym związku z tworzeniem pracownikom należytych warunków pracy. Teoria zarządzania zasobami ludzkimi podkreśla, że w stwarzaniu odpowiednich warunków pracy zasadniczą rolę odgrywa uwzględnianie określonych potrzeb i oczekiwań pracowników, biorąc pod uwagę zarówno te o charakterze materialnym, jak i niematerialnym. Jedną z istotnych spraw jest zatem identyfikowanie i analizowanie stanu warunków pracy w przedsiębiorstwach⁸.

Problem dyskryminacji zawodowej kobiet

Rozpatrując w prawnym aspekcie humanizację pracy, tzn. ze względu na możliwość egzekwowania swoich praw od przełożonych i pracodawców wynikających z konieczność wykonywania obowiązków z prawa pracy, należy przytoczyć ważniejsze przepisy, będące wykładnią w tej mierze.

⁷ K. Polek-Duraj, *Humanizacja pracy w aspekcie jakości pracy i życia w społeczeństwie*, [w:] *Gospodarowanie zasobami w regionie w warunkach zagrożenia*, Studia i Materiały Miscellanea Oeconomicae, Wydawnictwo UH-P w Kielcach, Kielce 2010, s. 240.

⁸ A. Cierniak, *Warunki pracy w przedsiębiorstwach jako przedmiot badań – przestanki, ujęcie i sposoby postępowania*, [w:] *Problemy społeczne w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, red. M. Gableta, Wydawnictwo Continuo we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 103-104.

Równe traktowanie zagwarantowane jest przede wszystkim w Konstytucji RP z 1997 r. (art. 32 i 33). Przepisy wprowadzające zasadę równości kobiet i mężczyzn do polskiego porządku prawnego to:

Art. 32

1. Wszyscy są wobec prawa równi. Wszyscy mają prawo do równego traktowania przez władze publiczne.
2. Nikt nie może być dyskryminowany w życiu politycznym, społecznym lub gospodarczym z jakiejkolwiek przyczyny.

Art. 33

1. Kobieta i mężczyzna w Rzeczypospolitej Polskiej mają równe prawa w życiu rodzinnym, politycznym, społecznym i gospodarczym.
2. Kobieta i mężczyzna mają w szczególności równe prawo do kształcenia, zatrudnienia i awansów, do jednakowego wynagradzania za pracę jednakowej wartości, do zabezpieczenia społecznego oraz do zajmowania stanowisk, pełnienia funkcji oraz uzyskiwania godności publicznych i odznaczeń⁹.

Podstawowe zasady równości w pracy i zakaz dyskryminacji reguluje znowelizowany Kodeks Pracy (art. 112 i art. 113), skonkretyzowano w rozdziale II a - „Równe traktowanie w zatrudnieniu” (art. 183a–art. 183e). Określają one m.in.¹⁰:

- kategorie osób szczególnie narażonych na nierówne traktowanie – nakazują równość traktowania pracowników (art. 181a §1);
- definiują pojęcie równego traktowania w zatrudnieniu (art. 183a §2);
- pojęcie dyskryminacji bezpośredniej (art. 183a §3), pośredniej (art. 183a §4);
- wskazują konkretne obszary obowiązywania zasady równości (art. 183a §1);
- formułują zasadę jednakowego wynagrodzenia za taką samą pracę lub za pracę o jednakowej wartości (art. 183c §1);
- definiują pojęcie pracy o jednakowej wartości (art. 183c §3) i pojęcie jednakowego wynagrodzenia (art. 183c §2);
- przesuwają na pracodawcę ciężar dowodowy w sprawach o dyskryminację (art. 183b §1);
- zaliczają do dyskryminacji molestowanie (art. 183a §5) i molestowanie seksualne (art. 183a §6).

Analizując obowiązujące prawodawstwo na rzecz równości płci, można by przypuszczać, że problem został rozwiązany. Rzeczywistość daleka jest jednak od oczekiwań i w dalszym ciągu nie można stwierdzić, że obowiązuje pełne równouprawnienie szczególnie w zakresie praktycznym. Panujące w społeczeństwie stereotypowe ujęcie roli kobiet sprawia, że na każdym etapie życia zawodowego spotykają się one z praktykami dyskryminacyjnymi.

W przepisach kodeksu pracy zostało wprowadzone rozróżnienie na dyskryminację pośrednią i bezpośrednią, przy czym obie formy stanowią poważne naruszenie wobec pracownika i wiążą się z możliwością ponoszenia odpowiedzialności karnej. Dyskryminacja bezpośrednia ma miejsce wtedy, gdy pracownik z jednej lub kilku przyczyn, np. takich jak płeć, wiek, niepełnosprawność, rasa, religia, naro-

⁹ Konstytucja RP 1997.

¹⁰ B. Chołuj (red.), *Polityka równości płci. Polska 2007*, Warszawa 2007, s. 41.

dowość, przekonania polityczne, przynależność związkowa, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientacja seksualna; był, jest lub mógłby być traktowany w porównywalnej sytuacji mniej korzystnie niż inni pracownicy¹¹. Zasada równego traktowania odnosi się do nawiązywania stosunku pracy, a więc w zakresie podmiotowym chroni nie tylko pracowników już zatrudnionych, ale również kandydatów do pracy.

Dyskryminowanie pośrednie istnieje wtedy, gdy na skutek pozornie neutralnego postanowienia, zastosowanego kryterium lub podjętego działania wystąpią dysproporcje w zakresie warunków zatrudnienia na niekorzyść wszystkich lub znacznej części pracowników ze względu na jedną lub kilka przyczyn wymienionych wcześniej¹².

Zjawisko dyskryminacji zawodowej kobiet ma wiele wymiarów i przyjmuje wiele postaci, np.:

- tzw. „szklany sufit”- kobiety mają utrudniony dostęp do wyższych stanowisk decyzyjnych, przez co ich płace są niższe od zarobków mężczyzn;
- tzw. „szklane ściany” - kobiety znajdują zatrudnienie w sektorach gospodarki o stosunkowo niewysokim prestiżu, a wewnątrz przedsiębiorstwa pracują w działach o niższej randze;
- kobiety napotykać na duże problemy w godzeniu ról zawodowych z życiem rodzinnym;
- odmienne traktowanie kobiet i mężczyzn w miejscu pracy podczas procesu rekrutacji, podczas rozmów kwalifikacyjnych pracodawcy często pytają kandydatki o plany prokreacyjne, sytuację rodzinną, ich życie prywatne, co jest świadectwem na stosowanie podwójnych standardów w ocenie kobiet i mężczyzn;
- również przy awansie zawodowym kobiety napotykać na problemy związane z godzeniem wielu ról społecznych, wymuszających wypełnianie obowiązków zawodowych przy jednoczesnym byciu matką i opiekunką dla osób zależnych – dzieci oraz osób starszych;
- kobiety narażone są na molestowanie seksualne (ze strony pracodawców i współpracowników) oraz mobbing, czyli szykany i znęcanie się psychiczne.

Pojęcie „szklanego sufitu” (*Glass ceiling*) wprowadzili Hymowitz i Schellardt w 1986 roku jako kategoria analizy i opisu funkcjonowania kobiet na szeroko rozumianych stanowiskach kierowniczych i przywódczych. Mianem „szklanego sufitu” określa się przeszkody, jakie napotykać kobiety pełniące funkcje kierownicze: wyrażenie to symbolizuje widoczność awansu przy równoczesnej jego nieosiągalności¹³.

Im wyższe stanowisko w hierarchii zatrudnienia, tym częściej zajmowane jest przez mężczyzn, niewidzialna bariera utrudniająca kobietom zajmowanie najwyższych stanowisk, mimo doświadczenia i gotowości ich objęcia. „Szklany sufit” jest

¹¹ M. Rotkiewicz, *Dyskryminacja i lobbing w miejscu pracy*, „Biblioteczka Pracownicza”, Warszawa 2006, s. 22.

¹² Tamże, s. 43.

¹³ B. Budrowska, D. Duch, A. Titkow, *Szklany sufit: bariery i ograniczenia karier polskich kobiet. Raport z badań jakościowych*. Instytut Spraw Publicznych, Warszawa, 2003, s. 4.

wyrazem silnego zakorzenienia w społecznej świadomości tradycyjnych przekonań dotyczących kobiet - pracownic jako nieefektywnych, mniej wydajnych i mniej dyspozycyjnych, trudniej podejmujących decyzje, „z natury” predysponowanych raczej do opieki nad domem niż zarządzania przedsiębiorstwami.

Inne zjawisko związane z dyskryminacją zawodową kobiet to tzw. efekt „szklanych ścian”, kobiety częściej pracują na stanowiskach peryferyjnych, pomocniczych, np. sekretarskich, które nie wiążą się z nabywaniem wiedzy i doświadczenia dającego realne możliwości awansu na stanowiska kierownicze.

„Lepka podłoga” - „przytrzymuje” kobiety w zawodach o niskim prestiżu, niskich zarobkach i niewielkich możliwościach awansu, np. sprzątaczkę. W zawodach sfeminizowanych, gdzie nie brak kobiet gotowych objąć wyższe stanowiska, częściej awansowani są mężczyźni, to zjawisko tzw. „szklanych ruchomych schodów”¹⁴.

Niestety obecnie niektórzy pracodawcy nie przestrzegają nawet podstawowych praw pracowniczych zawartych w Kodeksie Pracy czy norm BHP, dlatego też w wielu obszarach warunki pracy nie tylko nie poprawiają się, ale często ulegają pogorszeniu. Zjawisko to obserwować można w wielkich sieciach handlowych, gdzie 80 proc. zatrudnionych to kobiety. Praktyki, które są nie tylko łamaniem praw pracowniczych, mobbingiem, ale wręcz naruszają godność pracownic, są bardzo często obserwowane w przypadku sklepów wielkopowierzchniowych. W jednym z nich pracownice poddawane są tzw. „kontrolom ponagraniowym” i „testom wózkowym”. Pierwszy system kontroli zatrudnionych polega na monitorowaniu zachowań słownych i werbalnych załogi sklepu. Osobę, która jest wzięta „pod lupę”, kierownik wzywa na spotkanie. W trakcie rozmowy komentuje się sposób pracy kasjerki („Dopuszczała się pani dwóch uchybień: żucie gumy i brak uśmiechu dla klienta. Na pewno pani to pamięta”). W oparciu o materiał nagrany i odpowiedzi monitorowanej pracownicy przełożony sporządza notatkę służbową. Pracownice nie mają wglądu w film z monitoringu, odnoszący się do ich ocenianych zachowań, muszą podpisać notatkę służbową, która jest dostępna tylko w jednym egzemplarzu u kierownictwa sklepu. Z kolei „test wózkowy” polega na sprawdzaniu, czy koleżanka na kasie jest wystarczająco czujna na próby oszustwa. Inna kasjerka podmienia jej towar, wkładając w opakowanie od tańszego produktu, jakiś droższy artykuł (np. w pudełko od zwykłego kremu, słoiczek z kosmetykiem z „górną półką”)¹⁵.

Kryzys stał się dobrą okazją do wdrożenia programów zwiększających efektywność pracowników i pracownic. Pracownice tych sklepów swoją pracę postrzegają jako bardzo ciężką oraz mają wrażenie ogromnej presji psychicznej wywieranej przez przełożonych, wynika to przede wszystkim z dwóch czynników - „wszyscy robią wszystko” (nie jest tak, że sprzedawczyni może wziąć oddech, bo, jeśli chwilowo nie ma klientów na dziale serowym, na pewno gdzieś indziej coś się dla niej znajdzie do roboty) oraz pracuje o wiele mniej pracowników niż w poprzednich latach przy przybywającej liczbie placówek. Szacuje się, że w jednym

¹⁴ B. Chołuj (red.), *Polityka ...*, op. cit., s. 39.

¹⁵ www.ozzip.pl/publicystyka/927/927

z takich hipermarketów zatrudnionych jest o 1/3 mniej osób niż w roku ubiegłym (sieć powiększyła się w tym czasie o 25 nowych lokalizacji)¹⁶.

Wszystkie te zjawiska składają się na wielowymiarowy problem dyskryminacji zawodowej kobiet i mają bezpośredni wpływ na ich gorsze położenie ekonomiczne w społeczeństwie, a także na niższy stopień wykorzystania potencjału ludzkiego przez firmy.

Podsumowanie

Odnosząc się do głównej idei humanizacji pracy, która to sprowadza człowieka do podmiotu pracy, jednostki indywidualnej, do zapewnienia jej optymalnych warunków pracy, bezpieczeństwa, samorealizacji i rozwoju, nie należy zapominać o zasadzie równego traktowania wszystkich pracowników.

Zapobieganie nierównemu traktowaniu kobiet i mężczyzn w miejscu pracy związane jest z działaniem na rzecz optymalnego wykorzystania zasobów ludzkich przedsiębiorstwa. To kształtowanie środowiska pracy, które zapewnia równość rozwoju wszystkim pracownikom, przyczynia się do zwiększania zysków finansowych płynących z różnorodności w firmie. Niezbędne są więc działania w firmie zapewniające równość szans kobietom i mężczyznom (zagwarantowanego przecież prawnie) w zakresie: dostępu do pracy, możliwości rozwoju zawodowego i awansu, wynagrodzenia, godzenia życia zawodowego i rodzinnego, ochrony przed dyskryminacją i molestowaniem.

Skuteczne wdrożenie w firmie polityki równościowej i stworzenie kobietom równych szans samorealizacji opłaca się przedsiębiorstwom z wielu powodów¹⁷:

- pracodawcy mogą wybierać lepszych pracowników podczas selekcji i rekrutacji z większej grupy talentów, antydyskryminacyjne zatrudnianie może przyciągać lepszych kandydatów;
- proces selekcji jest bardziej przejrzysty i wiarygodny, jeżeli opiera się na kryteriach merytorycznych, a nie płci;
- jeżeli zatrudnianie pracowników opiera się na kryterium równości, to przedsiębiorstwo może korzystać z większej liczby doświadczeń i umiejętności zatrudnianych osób;
- pracodawcy promujący równe szanse dla kobiet i mężczyzn buduje pozytywny wizerunek firmy;
- proces budowania w firmie polityki personalnej opartej na równych szansach, wzmacnia zaufanie i lojalność pracowników do firmy, zwłaszcza tych o wysokich kwalifikacjach, poprawia komunikację i proces konsultacji w przedsiębiorstwie.

¹⁶ Tamże.

¹⁷ M. Rawłuszko, A. Mikulska, P. Kaczmarek (red.), *Gender index. Wskaźnik równouprawnienia kobiet i mężczyzn w miejscu pracy*, www.genderindex.pl, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP), Warszawa, maj 2006.

Literatura

1. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wyd. ABC, Kraków 2002.
2. Atamańczuk K., *Czym jest humanizacja stosunków pracy, na ile szczytne idee można wprowadzić w życie?* <http://koweziu.edu.pl/edukator/index>.
3. Budrowska B., Duch D., Titkow A., *Szklany sufit: bariery i ograniczenia karier polskich kobiet. Raport z badań jakościowych*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2003.
4. Cierniak A., *Warunki pracy w przedsiębiorstwach jako przedmiot badań - przesłanki, ujęcie i sposoby postępowania*, [w:] *Problemy społeczne w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, red. M. Gableta, Wydawnictwo Continuo we Wrocławiu, Wrocław 2001.
5. Chołuj B. (red.), *Polityka równości płci. Polska 2007. Raport*, Warszawa 2007.
6. *Encyklopedia Gazety Wyborczej*, T. 6, PWN, Kraków.
7. Konstytucja RP 1997.
8. Mikuła B., Potocki A., *Humanizacja organizacji pracy. Aspekty metodologiczne*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 1998.
9. Polek-Duraj K., *Humanizacja pracy w aspekcie jakości pracy i życia w społeczeństwie*, [w:] *Gospodarowanie zasobami w regionie w warunkach zagrożenia*, Studia i Materiały Miscellanea Oeconomicae, Wydawnictwo UH-P w Kielcach, Kielce 2010.
10. Rawłuszko M., Mikulska A., Kaczmarek P. (red.), *Gender index. Wskaźnik równouprawnienia kobiet i mężczyzn w miejscu pracy*, www.genderindex.pl, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP), Warszawa, maj 2006.
11. Rotkiewicz M., *Dyskryminacja i lobbng w miejscu pracy*, „Biblioteczka Pracownicza”, Warszawa 2006.
12. Wiatrowski Z., *Podstawy pedagogiki pracy*, WU WSP, Bydgoszcz 1994.
13. www.ozzip.pl/publicystyka/927/927

WOMAN PROFESSION IN SOCIAL AND LAWFUL ASPECT OF WORK HUMANISATION - WOMAN PROFESSION DISCRIMINATION ISSUE

Abstract: In the present document social and lawful aspects of humanisation with reference to woman profession has been discussed. Work humanisation, assuming, among the others, creating conditions in which human can realise one-self, refers to human as the individual to ensure optimal work conditions and removing workers life and health threats through job protection, lets create in the social meaning work as a value and cause of efficiency rise. Also there has been discussed issues of woman discrimination on profession ground (e.g. "glass stairs", "glass ceiling", "glass walls" etc.), that creates barriers in woman normal functioning as a valuable workers.

Keywords: work humanisation, profession discrimination, "glass stairs", "glass ceiling"

MOŻLIWOŚCI KSZTAŁTOWANIA ELEMENTÓW KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO ORGANIZACJI POPRAWZ DZIAŁANIA MARKETINGOWE – KONCEPCJA MARKETINGU WEWNĘTRZNEGO

Katarzyna Łazorko

Politechnika Częstochowska
Katedra Marketingu

Streszczenie: W artykule przedstawiona została koncepcja marketingu wewnętrznego i możliwości implikacji jego założeń w kształtowaniu kapitału intelektualnego organizacji. Marketing wewnętrzny jest elementem wywodzącym się z teorii marketingu relacji - jednej z najnowszych form rozwoju marketingu. Pretekstem do prezentacji tej koncepcji stanowiącej powiązanie pomiędzy zarządzaniem zasobami ludzkimi a marketingiem jest wskazanie trendów, które, zachodząc w otoczeniu organizacji, wymuszają bardziej efektywne sposoby zarządzania personelem poprzez na przykład stosowanie rozwiązań marketingowych. Zawarte w tytule artykułu założenie o możliwości kształtowania kapitału intelektualnego organizacji poprzez działania marketingowe, zostanie w treści artykułu rozwinięte poprzez prezentację założeń marketingu wewnętrznego oraz wskazanie możliwości kształtowania kapitału intelektualnego poprzez narzędzia oferowane w praktyce marketingowej.

Słowa kluczowe: marketing wewnętrzny, kapitał intelektualny, relacje z nabywcami

Wstęp

Najnowsze badania dotyczące oczekiwań i zachowań nabywców wskazują, że na rynku pojawiać się będą bądź też już zaczynają mieć miejsce następujące trendy¹:

- *All the World's Game* - coraz więcej elementów pochodzących z gier komputerowych przenoszonych jest na rynek (np. przywileje, określanie statusu);
- *The Urgency Economy* - klienci wymagają szybszej, właściwie natychmiastowej reakcji organizacji, m.in. na zgłaszane przez siebie potrzeby/problemy;
- *Non-Commitment Culture* - bardziej popularne staje się dzielenie z innymi, wymiany, odsprzedawanie produktów, które zastępują długoterminowe użytkowanie czy nadmierne przywiązywanie się do marek, produktów;
- *Eat, Pray, Tech* - nowoczesne technologie to właściwie jedyny obszar życia konsumentów, do którego są przywiązani i oczekują pogłębiania tej więzi, dokonując zakupów on-line w różnych branżach, dotychczas rzadziej wykorzystywanych w tego typu handlu - np. odzież czy żywność;
- *De-Techning* - odcinanie się od technologii jako forma odpoczynku;

¹ JWT, *10 Trends for 2011*, http://jwt-serwer.home.pl/naSerwer_JWTwww_update_II/blog/wpcontent/uploads/2010/12/F_10_TRENDS_FOR_2011_11_30_10_A.pdf, dostęp 21.03.2011, s. 3-4.

- *Retail as the Third Space* - w dobie zdigitalizowania handlu nabywcy kupujący w sposób tradycyjny oczekują coraz bardziej wyszukanych form sprzedaży czy merchandisingu, w tym specjalnej aury tworzonej w miejscach oferowania produktów;
- *Creative Urban Renewal* - zwiększa się znaczenie otoczenia, w którym żyją nabywcy, więc organizacje angażują się w projekty poprawiające nie tylko wygląd czy stan otoczenia, ale także integrujące mieszkańców;
- *Worlds Colliding* - łączenie i przenikanie się światów rzeczywistego i wirtualnego, na przykład poprzez produkty wykorzystywane w jednym i drugim obszarze, takie jak telefony komórkowe;
- *Hyper-Personalisation* - oczekiwany bardzo wysoki poziom personalizacji ofert;
- *Outsourcing Self-Control* - zlecenie kontrolowania własnych zachowań, np. zakupowych pomagające ćwiczyć samodyscyplinę organizacjom działającym na rynku.

Większość ze zdiagnozowanych trendów wymaga dużego zaangażowania ze strony personelu, szczególnie w dobie porażki programów bazujących jedynie na nowoczesnych technologiach (np. spersonalizowanego mailingu). Obecnie obserwować można na rynku odchodzenie od przekazów spersonalizowanych, ale nieobejmujących kontaktu osobistego. Nowoczesne działania marketingowe, szczególnie w obszarze usług (zdecydowanie zwiększających swój udział w rynku choćby w formie usług posprzedażowych), wymagają zaangażowania personelu w proces oferowania produktów klientowi ostatecznemu. Pracownicy są bowiem nośnikiem obietnicy, którą ma dostarczyć produkt. To oni jako pierwsi powinni zrozumieć jego korzyści, aby skutecznie komunikować je na zewnątrz. Jednakże, jak zauważają Drake, Gulman i Roberts, stworzenie organizacji składającej się z pracowników zaangażowanych wymaga przekształcenia jej z organizacji opartej na zasadach w organizację opartą na relacjach², które budowane są między nabywcami i organizacją, organizacją i pracownikami, pracownikami między sobą, pracownikami i nabywcami.

Aby wymagane zaangażowanie pracowników osiągnąć, wdrożone powinny zostać działania, które sprawią, że poczują się oni zintegrowani z organizacją, zmotywowani i będą poszukiwać sposobów jeszcze lepszego zaspokajania potrzeb nabywcy zewnętrznego. Takie założenie stanowi podstawę koncepcji marketingu wewnętrznego.

Koncepcja marketingu wewnętrznego

„Marketing wewnętrzny znajduje się (...) na pograniczu marketingu zewnętrznego, zarządzania personelem, sprzedaży czy obsługi klienta”³. Jest to zaplanowa-

² S.M. Drake, M.J. Gulman, S.M. Roberts, *Light their fire: using internal marketing to ignite employee performance and WOW your customers*, Dearbon Trade Publishing, Chicago 2005, s. 4-6.

³ M. Koziełski, *Marketing wewnętrzny - współczesne narzędzie konkurowania*, „Marketing i Rynek” 2002, 12, s. 9.

ne działanie oparte na podejściu marketingowym zorientowane na motywowanie pracowników, wprowadzanie i komponowanie strategii organizacji realizujących założenia orientacji na klienta⁴.

Można wyróżnić cztery sposoby interpretowania marketingu wewnętrznego w literaturze światowej. W początkowej fazie pracownik traktowany był jak konsument wewnętrzny, a praca jako oferta organizacji skierowana do niego (lata osiemdziesiąte, początek lat dziewięćdziesiątych). W kolejnych opracowaniach działania marketingu wewnętrznego interpretowano jako działania zorientowane na zachowania pracownika-nabywcy. Piercy i Morgan na przykład argumentowali, iż organizacje powinny wdrażać działania skierowane na nabywców wewnętrznych, stanowiące adaptację programów zorientowanych na nabywców zewnętrznych. W kolejnych rozważaniach odnaleźć można interpretację marketingu wewnętrznego w kontekście jego powiązania z koncepcjami zarządzania zasobami ludzkimi. Cooper i Cronin na przykład zauważali, że marketing wewnętrzny powinien obejmować szkolenia i motywowanie pracowników do osiągnięcia lepszych wyników w pracy przejawiającej się w wyższej jakości ofert. Inne ujęcia zagadnienia zakładają z kolei, iż marketing wewnętrzny opiera się na wymianie pomiędzy pracownikiem i organizacją zachodzącej na wewnętrznym rynku organizacji⁵.

Według ostatniej z zaprezentowanych powyżej koncepcji pracownicy ze swoimi potrzebami funkcjonują na rynku wewnętrznym, na którym dochodzi do wymiany podlegającej oddziaływaniu czynników wewnętrznych (np. zasoby finansowe i organizacyjne) oraz zewnętrznych, a każdy z pracowników jest klientem wewnętrznym organizacji⁶. „Koncepcja wewnętrznego nabywcy umożliwia stworzenie integratora łączącego różne komórki firmy⁷ w ich dążeniu do przygotowania oferty, która w pełni zaspokoi nabywcę (będzie również lepsza od propozycji konkurentów)”⁸.

Podsumowując, wskazać można, że „pracownicy stanowią wewnętrzny rynek organizacji i trzeba ich informować o jej misji, korzyściach zapewnianych przez jej produkty/usługi oraz oczekiwaniach jej klientów, a także edukować ich w tych sprawach”⁹. Działania te podejmowane są w celu wspierania marketingu orientowanego na rynek zewnętrzny - bowiem „celem marketingu wewnętrznego jest zapewnienie możliwie najlepszego traktowania (szeroko rozumianej obsługi) nabywców przez pracowników danej firmy”¹⁰.

⁴ *Internal marketing is a planned effort using a marketing-like approach directed at motivating employees, for implementing and integrating organizational strategies towards customer orientation*, za: P.K. Ahmed, M. Rafiq, *Internal marketing: Tools and Concepts for Customer-Focused Management*, Butterworth-Heinemann 2002, s. 11.

⁵ I. Hwang, D. Chi, *Relationships among Internal Marketing, Employee Job Satisfaction and International Hotel Performance: An Empirical Study*, „International Journal of Management” 2005, 6, s. 286.

⁶ A.J. Baruk, *Postmodernistyczne koncepcje marketingowe a marketing klasyczny*, Dom Organizatora, Toruń 2008, s. 87.

⁷ Raczej: organizacji.

⁸ K. Fonfara, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2004, s. 99.

⁹ A. Gilmore, *Usługi. Marketing i zarządzanie*, PWE, Warszawa 2006, s. 146.

¹⁰ K. Fonfara, *Marketing partnerski ...*, op. cit., s. 94.

Głównymi obszarami marketingu wewnętrznego są: motywacja i satysfakcja pracowników, zorientowanie na nabywców i ich satysfakcję, międzyfunkcjonalna koordynacja i integracja, marketingowe podejście i implementacja odpowiednich strategii organizacyjnych i funkcjonalnych¹¹.

Marketing wewnętrzny obejmuje trzy podstawowe wątki, analizowane dokładniej w badaniach¹²:

- dostosowanie pracowników do misji, celów, strategii i procedur organizacji,
- identyfikację z organizacją i budowanie wspólnoty,
- wychodzenie poza krótkoterminowe działania i ewaluację w kierunku filozofii zarządzania wymagającej kompleksowego zarządzania ukierunkowanego na motywowanie i doskonalenia pracowników znających i rozumiejących swoje role w organizacji.

W tabeli 1 zaprezentowane zostały założenia marketingu wewnętrznego zarówno w aspekcie strategicznym, jak i taktycznym.

Tabela 1. Koncepcja marketingu wewnętrznego

Cele	Działania
Cele ogólne	Personel powinien być umotywowany i zorientowany na klienta
Poziom strategiczny	Kreowanie środowiska wewnętrznego, które będzie wspomagać orientację na klienta, a także skłonność do sprzedaży wśród personelu za pomocą: metody zarządzania, polityki szkoleń, polityki personalnej, planowania i kontroli procedur
Poziom taktyczny	Sprzedawanie zatrudnionym usług oraz usług wspomagających. Personel jest pierwszym rynkiem przedsiębiorstwa usługowego, dlatego więc: <ul style="list-style-type: none"> - zatrudnieni muszą zrozumieć, dlaczego oczekuje się od nich świadczenia pracy w określony sposób oraz aktywnego działania w konkretnej sytuacji, - zatrudnieni powinni akceptować usługi i inne dziedziny aktywności organizacji po to, aby z przekonaniem wspierać je w kontaktach z klientami, - usługa musi być rozwinięta i wewnątrznie akceptowana przed rozpoczęciem jej świadczenia, - muszą być uruchomione wewnętrzne kanały informacyjne

Źródło: A. Pukas, *Marketing mix usług*, [w:] *Marketing usług*, red. A. Styś, PWE, Warszawa 2003, s. 78

Według Baruka, głównymi funkcjami marketingu wewnętrznego są: integrowanie pracowników wokół strategii firmy oraz inicjowanie zmian wewnątrz organizacji. Z kolei wśród szczegółowych funkcji wskazać należy: kształtowanie pozytywnego wizerunku wśród pracowników, inicjowanie i pobudzanie innowacyjności, poprawę komunikacji w organizacji, uświadomienie pracownikom misji i strategii organizacji, motywowanie, pobudzanie otwartości i empatii personelu, zachęcanie pracowników do wyrażania opinii i dzielenia się wiedzą ukrytą¹³.

¹¹ P.K. Ahmed, M. Rafiq, *Internal marketing ...*, op. cit., s. 9.

¹² S.T. Ismail, *The Effect of Relationship Marketing on Organizational Outcomes. An applied study of Jordanian Insurance Companies*, "European Journal of Social Sciences" 2009, vol. 12, 2, s. 178.

¹³ A.J. Baruk, *Postmodernistyczne koncepcje ...*, op. cit., s. 85.

Marketing wewnętrzny pomaga realizować cele strategiczne, jak i taktyczne organizacji zarówno w obszarze działalności zewnętrznej, jak i wewnętrznej (tab. 2).

Tabela 2. Strategiczne i taktyczne cele marketingu wewnętrznego

	Wewnętrzne	Zewnętrzne
Strategiczne	- motywacja pracowników - świadomość pozycji klienta - zadowolenie pracowników	- zdobycie klientów - utrzymanie klientów
Taktyczne	- postawy i zachowania menedżerów - poprawa know-how pracowników	- wyróżnienie się od konkurencji - zadowolenie klientów

Źródło: J. Otto, *Marketing relacji: koncepcja i stosowanie*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 180

Na poziomie strategicznym marketing wewnętrzny obejmuje procedury zapewniające zrozumienie i poparcie dla misji, strategii i celów, stwarzanie uczestniczącego systemu, zarządzania, politykę zatrudniania, na szczeblu taktycznym m.in.: ciągłe, nieformalne, wewnętrzne treningi, zachęcanie do rozwoju komunikowania się poprzez różne publikacje wewnętrzne drukowane, dystrybuowane przez intranet¹⁴.

Trzeba jednak podkreślić, iż znaczenie marketingu wewnętrznego uzależnione jest od natury relacji organizacji z pracownikami. Jego wdrażanie wymaga więc analizy szeregu zagadnień i odpowiedzi na następujące pytania¹⁵:

- czy marketing wewnętrzny jest jednakowo ważny dla funkcjonowania wszystkich jednostek w organizacji?
- czy wymiany zachodzące pomiędzy poszczególnymi działami są takie same czy różnią się od siebie?
- jakie elementy wymiany mogłyby wspomagać włączanie pracowników w tworzenie strategii organizacji?
- jakie czynniki mogłyby zniechęcić menedżerów do traktowania pracowników jak klientów organizacji?
- co zwiększyłyby znaczenie marketingu wewnętrznego i poprawiło jego efektywność?

Wiele organizacji, szczególnie usługowych, traktuje pracowników jako nabywców wewnętrznych. *Clue* dyskusji stanowi jednak stopień do jakiego pracownicy zaangażowani są w zarządzanie, działania i obsługę nabywców. Rolą menedżerów jest ustalenie, na ile to zaangażowanie jest dla organizacji korzystne¹⁶.

Pożądanymi efektami marketingu relacji, w tym marketingu wewnętrznego, są następujące korzyści: pewność działania, specjalne traktowanie (z perspektywy

¹⁴ R. Furtak, *Marketing partnerski na rynku usług*, PWE, Warszawa 2003, s. 108-109.

¹⁵ S.K. Foreman, *Get Close Or Keep Your Distance?*, [w:] *Internal Marketing. Directions for Management*, red. R.J. Varey, B.R. Lewis, Routledge, Londyn, NY 2000, s. 128.

¹⁶ Tamże, s. 128.

nabywców i oferentów) oraz korzyści społeczne obejmujące elementy emocjonalne relacji, charakteryzowane przez rozpoznawanie potrzeb nabywców oraz tworzenie i zacieśnianie relacji pomiędzy nabywcami i pracownikami¹⁷. Osiągnięcie takich relacji wymaga jednak przestrzegania zasad wdrażania marketingu wewnętrznego - nie jest dziełem przypadku czy działań doraźnych.

Wdrażanie marketingu wewnętrznego w organizacji

Według Gumessona, wdrażanie marketingu wewnętrznego objąć powinno zdiagnozowanie obecnego poziomu obsługi klienta ze zwróceniem uwagi na przyjęte standardy jakościowe, wskazanie pożądanego poziomu obsługi z uwzględnieniem standardów jakościowych oraz uruchomienie działań służących osiągnięciu pożądanego poziomu obsługi¹⁸.

Marketing wewnętrzny wymaga następujących działań podejmowanych w organizacji¹⁹:

- stworzenia efektywnego systemu komunikacji opartego na wykorzystaniu nowoczesnych technologii;
- zatrudnienia i integracji pracowników, którzy dają szansę adaptacyjnego i kreatywnego uczenia;
- szerokiego spojrzenia na prowadzoną działalność, odbiorców i konkurentów oraz łamania wewnętrznych barier i założeń;
- stworzenia struktur organizacyjnych, w których przeważają zespoły zadaniowe, projektowe, zastępujące klasyczne struktury;
- zbudowania sieci zależności z partnerami rynkowymi i klientami, dzięki którym organizacja jest bardziej świadoma i bardziej wrażliwa na zmiany;
- oparcia działań na etycznych, jasnych i uczciwych zasadach i regułach.

Wdrażanie marketingu wewnętrznego zdeterminowane jest poprzez: zaakceptowanie technik i filozofii marketingu, przyjęcie orientacji marketingowej/na klienta w organizacji, zarządzania partycypacyjnego, strategicznego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi w celu wypracowania zgodności strategii HR ze strategią organizacji oraz koordynacji działań zarządczych w realizacji zadań na rynku zewnętrznym²⁰.

Wprowadzanie marketingu wewnętrznego w organizacji powinno w efekcie: poprawić relacje między różnymi pionami organizacji w rezultacie efektywniejszej komunikacji, zwiększyć stopień świadomości celów i założeń organizacji wśród jej pracowników, uświadomić wpływ marketingu wewnętrznego na zwiększenie korzyści dla pracowników w efekcie zwiększenia skuteczności działań, umożliwić stworzenie klimatu sprzyjającego inicjatywom oraz integracji pracowników

¹⁷ S.T. Ismail, *The Effect ...*, op. cit., s. 178.

¹⁸ J. Otto, *Marketing relacji ...*, op. cit., s. 183-184.

¹⁹ Za: *Marketing wewnętrzny jako metoda budowania trwałej przewagi konkurencyjnej*, Instytut Rozwoju Biznesu, http://www.irb.pl/?m=czyt&sec=art&cat=marketing&h_art_id=33&nr=3, s. 3, 10.04.2011.

²⁰ P.K. Ahmed, M. Rafiq, *Internal marketing ...*, op. cit., s. ix.

z organizacją²¹. Zauważyć należy jednak, iż powodzenie realizacji założeń marketingu wewnętrznego w organizacji zależy od²²:

- zainteresowania pracowników programami, które dotrą do wszystkich komórek i zostaną podobnie zrozumiane dzięki sprawnemu systemowi komunikacji;
- kultury organizacji w tym umiejętności współpracy, stylu zarządzania, stopnia zaangażowania różnych komórek w realizację ogólnych celów organizacji;
- jednoznacznego wyeksponowania i szerokiego zaakceptowania strategicznej części założeń marketingu wewnętrznego;
- formułowania przekonujących przesłań;
- zrozumienia przez pracowników korzyści z marketingu wewnętrznego;
- zachęcania pracowników do samodzielnego angażowania się w realizację programów marketingu wewnętrznego oraz stworzenia poczucia współodpowiedzialności za nie;
- ciągłości działań, także poprzez utrzymanie zainteresowania pracowników marketingiem wewnętrznym;
- uczynienie rozumianej szeroko troski o klienta „osią” przewodnią działań marketingowych, w tym wewnętrznych.

Podsumowując zasady wdrażania marketingu relacji, warto przytoczyć wskazania sformułowane przez E. Gumessona mające na celu poprawę efektywności tego procesu.

Autor zauważa, że marketing wewnętrzny dawać powinien głębszą perspektywę postrzegania działalności organizacji, np. w aspekcie nano-relacji. Nie oznacza to jednak, że tworzone powinny być osobne rodzaje programów marketingowych - wewnętrzny i zewnętrzny. Autor podkreśla, że przede wszystkim powinny one wzajemnie współzależać od siebie. Kolejnym wskazaniem jest ścisła współpraca z pracownikami na zasadach równości, wspólnego tworzenia wartości oraz indywidualizacji tych kontaktów. Koniecznym jest także zapewnienie systematyczności i konsekwencji we wdrażaniu strategii marketingu wewnętrznego. Zazwyczaj traktowanie działań marketingowych w organizacji jest dość powierzchowne, co przejawia się we wdrażaniu wybranych rozwiązań, zastępujących kompleksowe i przemyślane przedsięwzięcia. Marketing wewnętrzny to działanie wymagające dużej cierpliwości we wdrażaniu, jednak jego efekty znajdują odzwierciedlenie w wynikach finansowych organizacji²³.

Marketing wewnętrzny a kształtowanie kapitału organizacji

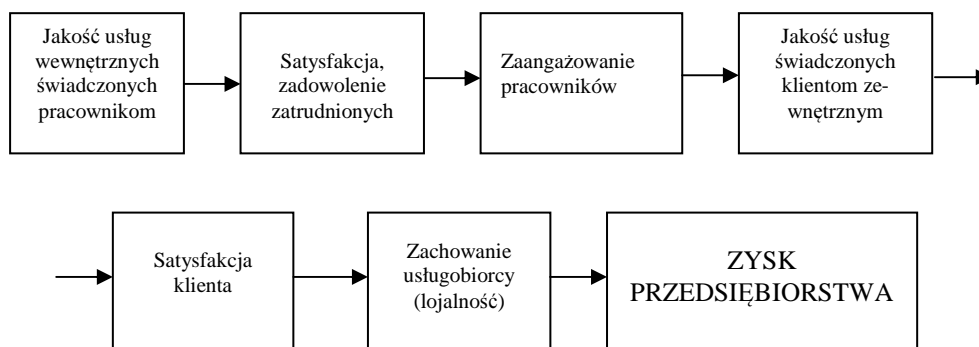
Przyjmuje się, że obsługa klienta obejmuje wiele form - zarówno spotkania osobiste, telefoniczne, jak i mailing. Jednakże działania pracowników, według założeń marketingu, obejmować powinny nie tylko te formy, ale także starania

²¹ K. Fonfara, *Marketing partnerski ...*, op. cit., s. 106.

²² Na podstawie: K. Fonfara, *Marketing partnerski ...*, op. cit., s. 106-107 oraz J. Otto, *Marketing relacji ...*, op. cit., s. 186.

²³ E. Gummesson, *Relationship Marketing and Networks*, [w:] *Internal Marketing. Directions for Management*, red. R.J. Varey, B.R. Lewis, Routledge, Londyn, NY 2000, s. 40-41.

wszystkich (nie tylko pracowników liniowych) skoncentrowane na przewidywaniu oczekiwań nabywców i ich zaspokajaniu. Jedną z form marketingu umożliwiającą taką współpracę jest działanie określane mianem marketingu relacji, którego podstawowym założeniem jest tworzenie, utrzymywanie i wzbogacanie relacji z nabywcami, której ostatecznym efektem powinno być przekształcenie nabywcy do poziomu partnera, który współuczestniczy w procesie tworzenia i oferowania produktów. Osiągnięcie poziomu zadowolenia pracownika (a poprzez to satysfakcji klienta i jego lojalności) możliwe jest m.in. dzięki wdrożeniu marketingu wewnętrznego przekładającego się na satysfakcję i zaangażowanie pracowników, a w efekcie na jakość świadczonych usług, satysfakcję i lojalność nabywców (rys. 1).



Rys. 1. Wpływ zadowolenia pracowników na poziom satysfakcji klientów

Źródło: A. Pukas, *Jakość i jej rola w usługowej ofercie rynkowe*, [w:] *Marketing usług*, red. A. Styś, PWE, Warszawa 2003, s. 102

Na kapitał intelektualny organizacji składają się: kapitał ludzki oraz kapitał strukturalny. Kapitał ludzki określany jest jako kombinacja wiedzy, umiejętności i innowacyjności pracowników w realizacji zadań. Obejmuje on także wartości, kulturę i filozofię organizacji. Na kapitał strukturalny składają się z kolei m.in. bazy danych, patenty, znaki towarowe, ale także relacje tworzone z nabywcami kluczowymi²⁴.

Kapitał strukturalny dzieli się na kapitał kliencki oraz kapitał organizacyjny, w skład którego wchodzi: kapitał innowacji (chronione prawa własności intelektualnej, prawa handlowe i inne zasoby używane w celu tworzenia i wprowadzania na rynek nowych produktów) oraz kapitał procesów (działania w formie procesów wspierające efektywność wytwarzania i/lub dostaw usług)²⁵.

Przyjmując zacytowaną powyżej klasyfikację kapitałów organizacji, można stwierdzić, że działania określane mianem marketingu wewnętrznego wpływają na

²⁴ M. Dunmore, *Inside-out Marketing: How to Create an Internal Marketing Strategy*, Kogan Page, 2003, s. 96.

²⁵ D. Dobija, *Kapitał intelektualny. O pomiarze i sprawozdawczości niemierzalnego*, www.innowacyjnosc.gpw.pl/zalaczniki/6, dostęp 5.04.2011.

kształtowanie kapitału intelektualnego organizacji. Działania zorientowane na nabywców wewnętrznych mają bowiem na celu, o czym wspomniano wcześniej, integrację, motywację, koordynację pracowników oraz ich zorientowanie na nabywcę zewnętrznego, czyli elementy, dzięki którym kształtowany jest kapitał ludzki organizacji. Co więcej „odpowiedni klimat w organizacji jest bardzo pożądanym dla realizacji programów marketingu wewnętrznego. I na odwrót: marketing wewnętrzny wpływa na kulturę firmy. Można stwierdzić, iż współtworzą się one nawzajem, czerpiąc z siebie i wzbogacając”²⁶.

Marketing wewnętrzny znajduje także zastosowanie w kreowaniu kapitału konsumenckiego, co wynika z jego istoty jako integralnego elementu marketingu relacji zorientowanego na tworzenie i pogłębianie więzi z odbiorcami działalności organizacji na różnych rynkach. Można więc stwierdzić, że marketing wewnętrzny bezpośrednio determinuje kształt kapitału klienckiego. Tylko bowiem odpowiednio zarządzany personel jest w stanie taki kapitał tworzyć i rozwijać. Prowadzony według koncepcji marketingu wewnętrznego ma świadomość swoich zadań i odpowiedzialności za nie, a co ważne - współuczestniczy w procesie kształtowania relacji z nabywcami, które tym samym zyskują na wartości.

Podsumowując, stwierdzić można, iż marketing wewnętrzny może zostać zastosowany w kreowaniu kapitału intelektualnego organizacji. Jedną z fundamentalnych zmian w związku z wprowadzaniem marketingu wewnętrznego jest według Dunmore'a konieczność zorientowania się na stworzenie z pracowników źródła przewagi konkurencyjnej. Odpowiednio dobrany i przygotowany personel może być źródłem zmian, innowacji i udoskonaleń²⁷. Wysoki poziom kapitału intelektualnego wpływa, co znaczące, także na wartość rynkową organizacji.

Podsumowanie

Czas największej popularności marketingu wewnętrznego to lata osiemdziesiąte XX w. Rozważania o tym obszarze tworzenia relacji organizacji przyćmione zostały jednak w latach późniejszych przez *IT bubble* (bańkę internetową). Obecnie teoria marketingu wewnętrznego znowu stanowi obszar zainteresowań naukowców i praktyków marketingu ze względu na skracający się czas cyklu życia produktów, małe możliwości różnicowania ofert oraz sytuację, gdy jedynym sposobem budowania przewagi konkurencyjnej staje się tworzenie relacji długoterminowych szczególnie w świetle porażki CRM opartego wyłącznie na technologii²⁸. Aby były skuteczne, relacje z nabywcami zewnętrznymi powinny opierać się nie tylko na korzyściach ekonomicznych, ale przede wszystkim na rzeczywistym zaangażowaniu nabywców. Determinantą realizacji tego założenia jest koncepcja stanowiąca treść artykułu - marketing wewnętrzny. Co więcej jego wdrażanie, co wykazano

²⁶ J. Otto, *Marketing relacji ...*, op. cit., s. 186.

²⁷ M. Dunmore, *Inside-out Marketing...*, op. cit., s. 178.

²⁸ A. Farzad, N. Nahavandi, A. Caruana, *The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment in Iran Banks*, "American Journal of Applied Sciences" 2008, 5(11), s. 1481.

powyżej, pomaga wzbogacać kapitał intelektualny organizacji, podnosząc tym samym jej wartość rynkową.

Literatura

1. Ahmed P.K., Rafiq M., *Internal marketing: Tools and Concepts for Customer-Focused Management*, Butterworth-Heinemann 2002.
2. Baruk A.J., *Postmodernistyczne koncepcje marketingowe a marketing klasyczny*, Dom Organizatora, Toruń 2008.
3. Dobija D., *Kapitał intelektualny. O pomiarze i sprawozdawczości niemierzalnego*, www.innowacyjnosci.gpw.pl/zalaczniki/6, dostęp 5.04.2011.
4. Drake S.M., Gulman M.J., Roberts S.M., *Light their fire: using internal marketing to ignite employee performance and WOW your customers*, Dearborn Trade Publishing, Chicago 2005.
5. Dunmore M., *Inside-out Marketing: How to Create an Internal Marketing Strategy*, Kogan Page, 2003.
6. E. Gummesson, *Relationship Marketing and Networks*, [w:] *Internal Marketing. Directions for Management*, red. R.J. Varey, B.R. Lewis, Routledge, Londyn, NY 2000.
7. Farzad A., Nahavandi N., Caruana A., *The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment in Iran Banks*, "American Journal of Applied Sciences" 2008, 5(11).
8. Fonfara K., *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2004.
9. J.Otto, *Marketing relacji: koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck Warszawa 2001.
10. Foreman S.K., *Get Close Or Keep Your Distance?* [w:] *Internal Marketing. Directions for Management*, red. R.J. Varey, B.R. Lewis, Routledge, Londyn, NY 2000.
11. Furtak R., *Marketing partnerski na rynku usług*, PWE, Warszawa 2003.
12. Hwang I., Chi D., *Relationships among Internal Marketing, Employee job satisfaction and international hotel performance: an empirical study*, "International Journal of Management" 2005, 6.
13. Ismail S.T., *The Effect of Relationship Marketing on Organizational Outcomes. An applied study of Jordanian Insurance Companies*, "European Journal of Social Sciences" 2009, vol. 12, 2.
14. JWT, *10 Trends for 2011*, http://jwt-serwer.home.pl/naSerwer_JWTwww_update_II_blog/wp-content/uploads/2010/12/F_10_TRENDS_FOR_2011_11_30_10_A.pdf
15. Kozielski M., *Marketing wewnętrzny – współczesne narzędzie konkurencyjności*, „Marketing i Rynek” 2002, 12.
16. *Marketing wewnętrzny jako metoda budowania trwałej przewagi konkurencyjnej*, Instytut Rozwoju Biznesu, http://www.irb.pl/?m=czyt&sec=art&cat=marketing&h_art_id=33&nr=3
17. Pukas A., *Marketing mix usług*, [w:] *Marketing usług*, red. A. Styś, PWE, Warszawa 2003.

POSSIBILITIES OF AN ORGANIZATION'S INTELLECTUAL CAPITAL EXPANSION BY MARKETING EFFORTS – THE INTERNAL MARKETING CONCEPT

Abstract: The paper presents the concept of the internal marketing and possibilities of its implication within the process of an organization's structural capital expansion.

Internal marketing is a result of the relationship marketing concept. The discussion is based on presentation of the newest trends in marketing environment and presumption that their occurrence requires more sophisticated marketing actions that simultaneously forces larger personnel involvement that can be obtain by internal marketing practice.

Included in the title of the paper assumption about possible influence on the intellectual capital of an organization by the internal marketing practice is discussed by presenting theoretical basis of the internal marketing and its influence on relations with customers.

Keywords: internal marketing, intellectual capital, relations with clients

WYBRANE UWARUNKOWANIA OSOBOWOŚCIOWE ZARZĄDZANIA KONFLIKTEM W ORGANIZACJI

Ewelina Chrapek

Politechnika Częstochowska
Katedra Socjologii i Psychologii Zarządzania

Streszczenie: Konflikty w organizacjach są bardzo powszechnym zjawiskiem, przed którym trudno się uchronić. Współczesne podejście do konfliktu zaleca bardziej jego wykorzystanie aniżeli zwalczanie za wszelką cenę. Postawa menedżera w tym wypadku jest szczególnie istotna. Niniejszy artykuł prezentuje znaczenie konfliktu w życiu organizacyjnym, sposoby zarządzania konfliktem oraz doniosłość roli menedżera, który jest odpowiedzialny za jego rozwiązanie. Przedstawione wyniki badań ukazują zależności między wybranymi uwarunkowaniami osobowości menedżera (czynniki „wielkiej piątki”, wzór zachowania A, self-monitoring, poczucie umiejscowienia kontroli i in.) a strategiami uruchamianymi w sytuacji konfliktowej. Przegląd badań dostarcza ważnych dowodów potwierdzających wpływ charakterystycznych cech osobowości na zachowanie się wobec napięcia, frustracji czy jawnej niezgody w środowisku pracy.

Słowa kluczowe: konflikt, konflikt w organizacji, zarządzanie konfliktem, osobowość, cechy osobowe menedżera

Specyfika i znaczenie konfliktu w organizacji

Organizacja jest złożonym systemem społecznym, którego funkcjonowanie oparte jest na relacjach wzajemnej zależności w zakresie zasobów, decyzji, zadań oraz potrzeb. Współzależność ta tworzy podstawę sprawnego działania organizacji, przy czym jednocześnie stanowi rozległe podłoże dla rozwoju różnego typu antagonizmów¹. Istotą sytuacji konfliktowych w organizacji jest szeroko rozumiana sprzeczność. Za Pocztowskim można przyjąć, iż „konflikt oznacza sytuację społeczną, w której dochodzi do zetknięcia się sprzecznych interesów, postaw oraz wartości jednostek i/lub grup funkcjonujących w obrębie organizacji, których skutkiem są określone zachowania”².

Analizując okoliczności, które mogą doprowadzić do zakłócenia harmonii w danym środowisku pracy, warto zwrócić uwagę na ich właściwe rozróżnienie. Można bowiem wskazać na przyczyny konfliktów, które tkwią w samej organizacji oraz na te, które związane są z uczestnikami organizacji³. W drugim przypadku istotne znaczenie odgrywają różnice indywidualne w zakresie postaw, poglądów, wartości oraz zachowań. Różnice te mogą powodować poważne zakłócenia sto-

¹ R.A. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1996, s. 434.

² A. Potocki, *Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia*, Difin, Warszawa 2005, s. 103.

³ J.D. Antoszkiewicz, Z. Pawlak, *Techniki menedżerskie. Skuteczne zarządzanie firmą*, Poltext, Warszawa 2000, s. 312.

sunków interpersonalnych, przekładając się dalej na jakość wykonywanej pracy. Warto zaznaczyć, że trudności, które powstają na bazie właściwości osobowościowych stanowią skądinąd ogromne wyzwanie i zagrożenie dla organizacji. Zwykle wyzwalają bardzo duże pokłady silnych emocji, takich jak złość, gniew, wrogość, przez co znacznie utrudniają postępowanie interwencyjne⁴.

Sytuacje konfliktowe w miejscu pracy mogą wynikać także z różnicy zdań między kierownictwem i pracownikami w kwestiach, które dotyczą strategicznych decyzji, stosowanych procedur oraz wyznaczonych zadań i obowiązków. Ryzyko niezgody zdecydowanie wzrasta, gdy brak jest wyraźnie sformułowanych zasad funkcjonowania w danej organizacji. Słabo określony podział zadań i obowiązków oraz niejasny rozkład odpowiedzialności doprowadzić mogą do nasilających się nieporozumień związanych z zakresem wykonywanej pracy⁵.

Transformacja poglądów na temat znaczenia konfliktu w organizacji, która dokonała się na przestrzeni lat, pozwoliła uznać konflikt nie tylko za zjawisko nieuchronne, ale nierzadko także potrzebne z perspektywy funkcjonowania organizacji. Zdaniem Waltona, umiarkowany poziom napięcia w relacjach interpersonalnych oraz intergrupowych stymuluje tendencję do angażowania się w wykonywaną pracę, sprzyja kreatywności oraz pobudza świadomość własnych poglądów, opinii i motywów⁶. Oddziaływania te kumulują się, co w konsekwencji może generować wymierne korzyści dla całości systemu organizacyjnego.

Warto zaznaczyć, że nie każda sytuacja konfliktowa wyzwała pozytywne następstwa. Dysfunkcyjny charakter mają te sytuacje, w wyniku których dochodzi do wzrostu poziomu napięcia, osłabienia integracji w obrębie zespołu, a także nasilenia tendencji rywalizacyjnych. W konsekwencji zmniejsza się efektywność realizowanych zadań oraz spada jakość wykonywanej pracy, co w perspektywie czasu może oznaczać znaczne obniżenie wydajności danego systemu organizacyjnego. W obliczu zarówno tych zagrożeń, jak również wspomnianych wcześniej możliwości, które niesie ze sobą sytuacja konfliktowa, niezwykle ważną rolę odgrywa właściwy, użyteczny sposób jej wykorzystania.

Zarządzanie konfliktem w organizacji

Konflikt w organizacji może być zjawiskiem konstruktywnym pod warunkiem, że odpowiednio zaprojektowane będą działania zmierzające do jego rozwiązania. Podkreśla się zatem doniosłość szczególnej roli menedżera, która polega na wnikliwej kontroli dynamiki konfliktu, zarówno kiedy jest on nieplanowany, jak też kiedy wprowadzany jest celem stymulowania procesów wpływających na wzrost

⁴ A. Potocki, *Zachowania organizacyjne...*, op. cit., s.108-113; R.A. Webber, *Zasady zarządzania...*, op. cit., s. 444.

⁵ H. Ongori, *Organisational Conflict and its Effects on Organisational Performance*, "Research Journal of Business Management" 2009, vol. 3, no. 1, s. 17.

⁶ E. Więcek-Janka, *Zmiany i konflikty w organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2006, s. 106.

efektywności realizowanych zadań⁷. Brak odpowiedniej reakcji w sytuacji, gdy konflikt eskaluje się i podąża w odwrotnym do zamierzonego kierunku, może znacznie utrudniać, a nawet zagrażać funkcjonowaniu nie tylko organizacji, ale także każdemu innemu systemowi społecznemu. Taka perspektywa pozwala uznać kompetencje menedżera w zakresie radzenia sobie w sytuacji konfliktu za jeden z ważnych predyktorów sukcesu danego przedsiębiorstwa.

Kiedy konflikt zaczyna być postrzegany jako okoliczność sprzyjająca organizacji i pracownikom, zmianie ulega podejście do kwestii jego rozstrzygnięcia - z koncentracji na unikaniu jakiegokolwiek dezorganizacji za wszelką cenę w stronę koncentracji na właściwym pokierowaniu sytuacją sporną. Zgodnie z tym założeniem wszelkie wysiłki podejmowane, by możliwie najefektywniej spożytkować potencjał konfliktu i jednocześnie zapobiec negatywnym konsekwencjom, wyrażają się w określeniach: „zarządzanie konfliktem” czy też „kierowanie konfliktem”. Zarządzanie konfliktem można zatem ująć jako: „planowanie, organizowanie, skuteczne rozwiązywanie i wydobywanie z niego cech pozytywnych, a także sprawowanie nad nimi kontroli w taki sposób, aby nie stał się destrukcyjny”⁸.

Modyfikacja postaw wobec konfliktu w organizacji zmusiła menedżerów do poszukiwania strategii, które realizowałyby założenia konfliktu konstruktywnego. Wyłoniły się w związku z tym metody bardziej użyteczne, określane jako nowoczesne metody zarządzania konfliktem. Do tej grupy zalicza się⁹:

- zarządzanie przez stymulowanie konfliktu;
- zarządzanie przez ograniczenie lub tłumienie konfliktu;
- zarządzanie według metody czterech kroków (metoda stworzona przez Dana, której celem jest osiągnięcie ugody za pomocą właściwego dialogu);
- zarządzanie konfliktem według modelu Van de Vlierta (model proponuje dwie zasadnicze strategie postępowania: prewencyjne kierowanie konfliktem oraz eskalacyjne kierowanie konfliktem);
- zarządzanie poprzez rozwiązywanie konfliktu.

W opinii społecznej utrzymuje się wciąż przekonanie, iż konflikty są zjawiskiem niepożądanym, które stanowi jedynie katalizator dodatkowych problemów. Nie dziwi zatem fakt, że w organizacjach różnego typu spotkać się można jeszcze ze skłonnością do unikania sporów bądź ich ograniczania, np. poprzez wyciszenie czy tuszowanie. Często efektem takiego postępowania jest wzrost poziomu wrogości i w konsekwencji zaostrzenie sytuacji konfliktowej¹⁰. Niemniej jednak strategie, które oparte są na tłumieniu problemu, mimo tego, iż nie zajmują się źródłem niezgody, w niektórych przypadkach mogą być pożądane. Dzieje się tak zwłaszcza,

⁷ Działania prowokujące pojawienie się konfliktu mogą pełnić funkcję pewnej strategii ukierunkowanej na poprawę funkcjonowania organizacji. Taki styl kierowania określany jest jako zarządzanie poprzez konflikt; J. Penc, *Menedżer w działaniu. Skuteczne działanie i samodoskonalenie*, Tom II, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2003, s. 181-182.

⁸ E. Więcek-Janka, *Zmiany i konflikty ...*, op. cit., s. 145-146.

⁹ Tamże, s.150-154.

¹⁰ H. Ongori, *Organisational Conflict and its Effects on Organisational Performance*, "Research Journal of Business Management" 2009, vol. 3, no. 1, s. 19.

gdy rozmiar konfliktu i jego intensywność doprowadzają do wyczerpania się sił osób zaangażowanych w jego rozwiązanie¹¹.

Techniki ukierunkowane na rozwiązanie konfliktu, prezentują odmienny schemat postępowania. Głównym celem jest odpowiednie rozstrzygnięcie sporu, poprzez znalezienie właściwej drogi ku rozwiązaniu. Jedną ze strategii, która pozwala zrealizować tak sformułowany cel, jest dominacja. Technika ta polega na podporządkowaniu się jednej ze stron konfliktu (ta strona w efekcie specjalnie zorganizowanych działań jest stroną przegraną) drugiej (wygranej stronie). Inną możliwość rozwiązania konfliktu w organizacji daje technika kompromisu. W tym przypadku menedżer poszukuje „złotego środka”, czyli konsensusu zadowalającego wszystkich uczestników sporu. Kompromis prowadzi obie strony konfliktu w kierunku odstąpienia od niektórych swoich żądań i zrealizowania jedynie części z nich, nie ma tu więc osób ani przegranych, ani wygranych. Celem nadrzędnym jest doprowadzenie do ugody opartej na obopólnych profitach. Z kolei integrujące strategie rozwiązywania konfliktów bazują przede wszystkim na pobudzaniu aktywności własnej uczestników sporu, zorientowanej na jego rozstrzygnięcie. Zatem zadaniem kierownika jest zapewnienie odpowiednich warunków do wspólnej pracy nad problemem¹².

Thomas, bazując na założeniu dotyczącym specyficznego wzoru zachowania, który inicjowany jest w sytuacji konfliktu, stworzył typologię stylów zarządzania konfliktem¹³. Model ten obejmuje pięć zasadniczych stylów (tj. rywalizacja, kompromis, współpraca, unikanie, dostosowanie się), opisanych za pomocą dwóch wymiarów: gotowości do współpracy oraz pewności siebie. Z uwagi na znaczenie każdego ze stylów, warto zapoznać się pokrótce z bliższą ich charakterystyką.

Rywalizacja jest stylem rozwiązywania konfliktów, który wyklucza współpracę i zakłada działania rozstrzygające, ukierunkowane wyłącznie na korzyści własne. Przyzwala zatem na użycie różnych przejawów siły celem zmuszenia drugiej strony konfliktu, by się poddała. Całkowicie przeciwnym w stosunku do rywalizacji jest styl współpracy. W tym przypadku ważne jest takie rozwiązanie, które zrealizuje oczekiwania obu stron konfliktu. Polega więc na skonfrontowaniu różnic, wymianie informacji i opracowaniu integrującego i satysfakcjonującego obie strony sposobu zażegnania konfliktu. Z kolei w przypadku stylu ukierunkowanego na dostosowanie się dochodzi do sytuacji, w której jedna ze stron sporu godzi się na jego rozwiązanie, częściowo rezygnując ze swoich żądań. W konsekwencji dominuje współdziałanie na rzecz zaspokojenia oczekiwań drugiej strony konfliktu. Natomiast zachowania oparte na unikowym stylu rozwiązywania konfliktów sprzeczają się do wycofania z sytuacji generujących frustrację. Styl ten praktykowany jest zazwyczaj, gdy prawdopodobieństwo satysfakcjonującego rozwiązania jest niewielkie. Najbardziej wyśrodkowaną pozycję na wymiarach pewności siebie i asertywności zajmuje styl kompromisowy. Jak już bowiem wspomniano wcześniej, kompromis wymaga od obu stron konfliktu częściowej rezygnacji ze swoich

¹¹ E. Więcek - Janka, *Zmiany i konflikty ...*, op. cit., s. 151.

¹² A. Potocki, *Zachowania organizacyjne ...*, op. cit., s. 141.

¹³ E. Więcek-Janka, *Zmiany i konflikty ...*, op. cit., s. 111-112.

oczekiwań po to, by możliwe było osiągnięcie korzystnego dla wszystkich porozumienia¹⁴.

Odnosząc się zatem do środowiska organizacji, należy podkreślić, że menedżer, który zarządza sytuacją sporną bądź sam jest w nią uwikłany, ma możliwość wyboru odpowiedniej, spośród wielu różnych, strategii działania. Wybór ten jest wypadkową oceny towarzyszących okoliczności, a także indywidualnych preferencji do zachowań zgodnie z danym stylem rozwiązywania konfliktów.

Determinanty osobowościowe warunkujące zachowanie menedżera wobec konfliktu w organizacji

Kierowanie sytuacją sporną tak, by miała wymiar funkcjonalny, wymaga odpowiedniego przygotowania, zorganizowania oraz zaplanowania procedur prowadzących do jej wyjaśnienia. Nie ulega wątpliwości, że jest to przedsięwzięcie trudne i skomplikowane, gdyż każda sytuacja jest inna i wymaga odpowiedniego dopasowania sposobów postępowania do rzeczywistych warunków. Efektywne pokierowanie konfliktem uzależnione jest od szeregu różnych czynników. Są to takie determinanty, jak:

- specyfika organizacji (struktura, stopień rozwoju, dynamika zmian, poziom kultury organizacyjnej, system komunikacji);
- cechy sytuacji konfliktowej (przyczyny, zasięg, natężenie, czas trwania, poziom zaangażowania uczestników)¹⁵;
- planowana strategia rozwiązania konfliktu (jej efektywność oraz akceptacja przez uczestników sporu)¹⁶;
- zachowanie i charakterystyczne właściwości osób uwikłanych w sytuację konfliktową.

Ostatnia grupa czynników dotyczy indywidualnych różnic w sposobie reagowania wobec okoliczności, które wywołują silne napięcie, frustrację, wrogość bądź otwarty antagonizm. Podłożem tych różnic są osobiste postawy, przekonania, system wartości, a także cechy temperamentu oraz specyficzne właściwości osobowościowe.

Osobowość stanowi najbardziej podstawowe i oczywiste podłoże różnic, jakie prezentowane są między uczestnikami danej organizacji¹⁷. Jest zatem zmienną, która poprzez oddziaływanie na stosunki interpersonalne między kadrą zarządzającą i/lub grupą pracowniczą, ma zasadniczy wpływ na funkcjonowanie całego systemu organizacyjnego. Tę specyficzną zmienną zdefiniować można jako: „niepowtarzalny i względnie stabilny wzorzec zachowań, myślenia i emocji prezentowany przez daną osobę”¹⁸.

¹⁴ Tamże.

¹⁵ J.D. Antoszkiewicz, Z. Pawlak, *Techniki menedżerskie ...*, op. cit., s. 319-320.

¹⁶ Tamże.

¹⁷ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 485.

¹⁸ A. Kielesińska, *Aspekt osobowości menedżera w zarządzaniu*, [w:] *Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi*, WPCZ, Częstochowa 2009, s. 189.

W literaturze psychologicznej spotkać można bardzo wiele koncepcji wyjaśniających konstrukcję osobowości. Jedną z najbardziej uznanych teorii, która przedstawia osobowość jako konstelację cech, jest pięcioczynnikowy model osobowości (tzw. „wielka piątka”) autorstwa Costy i McCrae¹⁹. Model zakłada istnienie pięciu następujących wymiarów konstytuujących strukturę osobowości²⁰:

- neurotyczność (obrazuje poziom stabilności emocjonalnej, wysokie nasilenie tej cechy oznacza zwiększoną podatność na stres psychologiczny oraz szczególną skłonność do przeżywania negatywnych emocji, takich jak gniew, irytacja, poczucie winy, przykrość, strach, wstyd);
- ekstrawersja (dotyczy charakteru interakcji społecznych, zamiłowania do aktywności oraz skłonności do doświadczania pozytywnych emocji, osoby o wysokim poziomie ekstrawersji preferują aktywny tryb życia, poszukują doznań, są towarzyskie, serdeczne i asertywne);
- otwartość na doświadczenie (oznacza dążenie do przeżywania doświadczeń życiowych z towarzyszącą pozytywną ich oceną, a także tolerancję na nowości oraz ciekawość poznawczą, wysoki poziom tej cechy występuje u osób niekonwencjonalnych, obdarzonych twórczą wyobraźnią, poczuciem estetyki, poszukujących nowych wrażeń);
- ugodowość (opisuje pozytywne bądź negatywne ustosunkowanie się w relacjach interpersonalnych oraz tendencje do demonstrowania altruizmu lub antagonizmu w kontaktach społecznych, wysoki poziom ugodowości predestynuje do ufności, skromności, ustepliwości oraz wysokiej gotowości do współpracy);
- sumienność (odzwierciedla poziom uporządkowania oraz wytrwałość w dążeniu do celu, wysoki poziom tej cechy wiąże się z obowiązkowością, samodyscypliną, silną motywacją osiągnięć oraz poczuciem kompetencji).

W odniesieniu do środowiska zawodowego analiza czynników „wielkiej piątki” pozwala przewidzieć predyspozycje względem danego stanowiska pracy; ocenić wybrane aspekty zdolności poznawczych, wzory reagowania w relacjach społecznych, podatność na stres, a co za tym idzie - szanse powodzenia zawodowego.

Zakładając zatem, że indywidualne różnice w zakresie właściwości osobowościowych w pewien sposób determinują preferencje menedżera do określonego zachowania się w sytuacji konfliktu, warto przyjrzeć się bliżej, jak wyglądać może charakter tych zależności.

Badania relacji między rodzajem strategii zarządzania konfliktem a pięcioczynnikowym modelem osobowości przeprowadzone z udziałem 249 amerykańskich menedżerów, dość wyraźnie obrazują wzajemne powiązania pomiędzy tymi zmiennymi²¹. Menedżerowie, których charakteryzował niski poziom ekstrawersji i sumienności oraz wysoki poziom w zakresie neurotyczności, preferowali strategię radzenia sobie z konfliktem oparte na unikaniu, minimalizowaniu różnic, wycofywaniu się z sytuacji konfliktowej. Analogicznie potwierdzona została zależność

¹⁹ B. Zawadzki, J. Strelau, P. Szczepaniak, *Inwentarz osobowości NEO - FFI Costy i McCrae*, Pracownia Testów Psychologicznych PTP, Warszawa 1998, s. 7.

²⁰ Tamże, s. 7-20.

²¹ P.J. Moberg, *Linking conflict strategy to the five - factor model: Theoretical and empirical foundations*, "The International Journal of Conflict Management" 2001, vol. 12, no.1, s. 52-63.

odwrotna, tj. menedżerowie o wysokich wskaźnikach w wymiarach ekstrawersji, sumienności i otwartości na doświadczenie oraz niskim poziomie neurotyczności, preferowali sposoby bazujące na bezpośredniej konfrontacji z sytuacją problemową. Rezultaty te wydają się logicznym dowodem założeń teoretycznych, bowiem u neurotycznego menedżera konflikt może podnieść i tak już wysoki poziom negatywnych emocji. W konsekwencji osoby te będą raczej unikać konfliktów bądź dążyć do ich szybkiego zlikwidowania, aniżeli w nich aktywnie uczestniczyć. Podobne strategie uruchamiane być mogą przy niskim poziomie ekstrawersji, gdyż wiąże się on z osłabioną potrzebą interakcji społecznych, nieśmiałością oraz dystansem w relacjach interpersonalnych. Z kolei wysoki poziom w zakresie czynnika sumienności, w odniesieniu do sytuacji konfliktowej, decyduje o wyborze strategii zorientowanych na bezpośrednie rozwiązanie problemu. Można to tłumaczyć faktem, iż osoby te ze względu na swoją wytrwałość w realizacji celu oraz zdyscyplinowanie będą dążyć do jak najbardziej praktycznych i użytecznych sposobów pokierowania sporem. Ponadto, w tych samych badaniach potwierdzone zostały jeszcze dwie inne zależności. Tendencja do wykorzystywania strategii opartych na kompromisie uwidoczniła się w grupie menedżerów wyróżniających się ugodowością, otwartością na doświadczenie oraz neurotycznością, natomiast styl zarządzania konfliktem wykorzystujący taktyki dominacji i/lub rywalizacji wiązał się z obniżonym poziomem ugodowości. Otrzymane powiązania nie budzą większych wątpliwości. Wysoka ugodowość u menedżera sprzężona jest z uczciwością, orientacją na potrzeby innych, chęcią niesienia pomocy, gotowością do ustępstw. W kontekście zarządzania konfliktem oznacza to preferencję do kooperacji, działanie na rzecz wspólnego dobra i wypracowywanie korzystnego porozumienia. Te strategie wykorzystują również menedżerowie wyróżniający się otwartością na doświadczenie. W tym przypadku znaczenie mają takie cechy, jak: elastyczność oraz otwartość na alternatywy i propozycje rozwiązania ze strony oponenta.

Poszukując osobowościowych uwarunkowań preferowanych strategii zarządzania konfliktem, warto przeanalizować również wpływ innych charakterystycznych właściwości. Badanie Barona, w którym uczestniczyło 108 pracowników (w większości zajmujących stanowiska kierownicze), dotyczyło oceny zależności między wybranymi zmiennymi określającymi zjawisko konfliktu a specyficznymi aspektami osobowości²². Weryfikacji poddany został m.in. wpływ obserwacyjnej kontroli własnego zachowania (self-monitoring) oraz wzoru zachowania A (osobowości typu A) na wybór sposobu radzenia sobie w sytuacji konfliktowej. Autor wykazał, że osoby, które charakteryzują się takimi cechami, jak: wrogość w relacjach interpersonalnych, zniecierpliwienie, permanentne poczucie presji czasu oraz tendencje rywalizacyjne, będą mniej skłonne do wykorzystywania strategii dostosowania się (według typologii stylów zarządzania konfliktem Thomasa) niż osoby o cechach przeciwnych (określanych jako wzór zachowania B). Ponadto przeanalizowany został specyficzny konstrukt odzwierciedlający poziom wrażliwości społecznej,

²² R.A. Baron, *Personality and organizational conflict: Effects of the Type A behavior pattern and self-monitoring*, "Organizational Behavior and Human Decision Processes", 1989, vol. 44, no. 2, s. 284 - 294.

świadomości reakcji innych osób oraz łatwości dostosowania swojego zachowania do wymagań sytuacji, tzw. self-monitoring. Wysoki poziom tej zmiennej u osób badanych łączył się z preferencją do wykorzystywania pojednawczych strategii rozwiązywania konfliktów, opartych na kompromisie i współpracy. Można wnioskować zatem, że ci menedżerowie, którzy są szczególnie wrażliwi na zachowanie drugiej osoby, mają większą zdolność, by dostrzec wczesne oznaki nieporozumienia, napięcia i frustracji oraz odpowiednio dopasować model swojego zachowania.

Warto wskazać także na wyniki badań analizowanej zależności, które nie dotyczą bezpośrednio kadry zarządzającej. Ze względu jednak na możliwe podobieństwo między grupą menedżerów a inną grupą społeczną w zakresie wzajemnych powiązań usposobienia i strategii reagowania w sytuacji konfliktu, uzyskane implikacje mogą znacząco rozszerzać perspektywę problemu.

Taylor testowała wpływ poczucia umiejscowienia kontroli na strategię zarządzania konfliktem w grupie 173 studentów²³. Autorka dowiodła, że osoby, które są przekonane co do tego, że mają wpływ na swój los; poprzez swoje wysiłki i starania sami decydują o tym, co im się przydarzy (wewnętrzne umiejscowienie kontroli), preferują strategię rozwiązywania konfliktu oparte na bezpośredniej konfrontacji lub kompromisie. Z kolei osoby, które wierzą, że ich los zależny jest w dużej mierze od warunków, na które nie mają wpływu (zewnętrzne umiejscowienie kontroli), w sytuacji konfliktu unikają bezpośredniej konfrontacji, wycofują się bądź bagatelizują problem.

Podobnie, badanie z udziałem studentów przeprowadzili Jones i Melcher²⁴ oraz Jones i White²⁵. Pierwszy zespół potwierdził pozytywną zależność między cechami makiawelistycznymi i dogmatyzmem a strategią konfrontacji. Ponadto autorzy ci wykazali, że makiawelizm jest negatywnie skorelowany z tendencją do łagodzenia napięcia w sytuacji konfliktowej. Natomiast badanie Jones i White dostarczyło dowodów na wzajemne powiązanie potrzeby przynależności ze strategiami opartymi na kompromisie (zależność pozytywna).

Zaprezentowane zależności stanowią bazę do wnioskowania o możliwych postawach menedżera w sytuacji konfliktu. Warto podkreślić, że wiedza dotycząca tych uwarunkowań i odpowiednie jej zastosowanie mają ogromne znaczenie w kontekście jakości funkcjonowania całego systemu organizacyjnego.

Podsumowanie

Konflikt w organizacji może stanowić zarówno poważne zagrożenie, jak też szansę na poprawę jej funkcjonowania. O tym, jakie konsekwencje wywoła

²³ M. Taylor, *Does locus of control predict young adult conflict strategies with superiors? An examination of control orientation and the Organizational Communication Conflict Instrument*, "North American Journal of Psychology" 2010, vol. 12, no. 3, s. 452-455.

²⁴ Tamże, s. 447.

²⁵ A. Ergeneli, S.M. Camgoz, P.B. Karapinar, *The relationship between self-efficacy and conflict-handling styles in terms of relative authority positions of the two parties*, "Social Behavior and Personality: An International Journal" 2010, vol. 38, no. 1, s. 15.

w głównej mierze, decyduje menedżer, którego zadaniem jest najbardziej efektywne zaplanowanie, zorganizowanie i rozwiązanie problemu.

Indywidualne usposobienie menedżera w dużym stopniu przesądza o jego stylu zarządzania organizacją, decydując o tym, jaki charakter będą miały kontakty interpersonalne między kadrą kierowniczą oraz między przełożonym i pracownikami. W praktyce oznacza to umiejętności do tworzenia i utrzymywania konstruktywnych stosunków międzypracowniczych, poprzez dbanie o dobro każdego pracownika, dostrzeganie jego potencjału i aktualnych potrzeb, budowanie przyjaznej atmosfery, kontrolowanie pojawiających się napięć, nieporozumień czy jawnych konfliktów oraz właściwe ich rozwiązanie.

Jak wynika z przedstawionych badań, określona postawa wobec konfliktu w pewnym stopniu determinowana jest przez osobowość menedżera. To, jakiego rodzaju decyzje podejmie oraz jaki będzie jego sposób postępowania, jest więc wypadkową oceny okoliczności zewnętrznych oraz specyficznych właściwości osobistych. Menedżer powinien mieć zatem pełną świadomość cech swojego charakteru i związanych z nim preferencji oraz ograniczeń. Oprócz umiejętności właściwej analizy sytuacji, powinien także posiadać zdolność dopasowania własnego zachowania, tak by wykorzystać swój potencjał oraz zredukować do minimum wpływ osobistych dezadaptacyjnych reakcji. Tym samym twierdzenia te implikują szczególnie obowiązek menedżera, który wiąże się z nieustannym rozwijaniem i usprawnianiem swoich szeroko pojętych kompetencji społecznych.

Literatura

1. Antoszkiewicz J.D., Pawlak Z., *Techniki menedżerskie. Skuteczne zarządzanie firmą*, Poltext, Warszawa 2000.
2. Baron R.A., *Personality and organizational conflict: Effects of the Type A behavior pattern and self-monitoring*, "Organizational Behavior and Human Decision Processes" 1989, vol. 44, no. 2.
3. Ergeneli A., Camgoz S.M., Karapinar P.B., *The relationship between self-efficacy and conflict-handling styles in terms of relative authority positions of the two parties*, "Social Behavior and Personality: An International Journal" 2010, vol. 38, no. 1.
4. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2008.
5. Kielesińska A., *Aspekt osobowości menedżera w zarządzaniu*, [w:] *Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi*, WPCz, Częstochowa 2009.
6. Moberg P.J., *Linking conflict strategy to the five - factor model: Theoretical and empirical foundations*, "The International Journal of Conflict Management" 2001, vol. 12, no. 1.
7. Ongori H., *Organisational Conflict and its Effects on Organisational Performance*, "Research Journal of Business Management" 2009, vol. 3, no. 1.
8. Penc J., *Menedżer w działaniu. Skuteczne działanie i samodoskonalenie*, Tom II, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2003.
9. Potocki A., *Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia*, Difin, Warszawa 2005.
10. Taylor M., *Does locus of control predict young adult conflict strategies with superiors? An examination of control orientation and the Organizational Communication Conflict Instrument*, "North American Journal of Psychology" 2010, vol. 12, no. 3.
11. Webber R.A., *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1996.
12. Więcek-Janka E., *Zmiany i konflikty w organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2006.
13. Zawadzki B., Strelau J., Szczepaniak P., *Inwentarz osobowości NEO - FFI Costy i McCrae*, Pracownia Testów Psychologicznych PTP, Warszawa 1998.

SELECTED PERSONALITY FACTORS OF CONFLICT MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS

Abstract: Conflict in organizations is an everyday and inevitable phenomenon. Contemporary attitude toward conflict recommends using it instead of eliminating it at all costs. In this case, manager's attitude is particularly important. The following article presents the meaning of conflict in organizational life, the ways of managing conflict and the importance of a manager who is responsible for conflict resolution. Research results of the connection between the chosen personality factors of a manager (the "Big Five" factors, Type A behavior pattern, self-monitoring, Locus of Control Theory etc) and the strategies initiated in a conflict situation have been presented. The research review provides important evidence confirming the influence of typical personality traits on the behavior towards tension, frustration or open disagreement in a work environment.

Keywords: conflict, conflict in organization, managing conflict, personality, manager's personality traits

EFEKTYWNA KOMUNIKACJA W ORGANIZACJI

Anna Karczewska

Politechnika Częstochowska
Katedra Socjologii i Psychologii Zarządzania

Streszczenie: Artykuł prezentuje najistotniejsze czynniki wpływające na interpersonalną oraz grupową komunikację w organizacjach. Autorka ukazuje główne teorie i badaczy, którzy zajmują się problematyką efektywności komunikacji. We współczesnych czasach, czasach skracających się dystansów i globalizacji, umiejętności komunikacyjne stają się coraz bardziej niezbędne. Artykuł omawia główne problemy dotyczące efektywnej komunikacji w organizacji, w tym organizacji funkcjonującej w środowisku międzynarodowym i międzykulturowym. Przedstawia sugestie i uwagi dotyczące efektywnego procesu komunikacji, zarówno na poziomie interpersonalnym, jak i organizacyjnym oraz wskazuje główne organizacyjne oraz społeczne determinanty komunikowania się.

Słowa kluczowe: efektywna komunikacja, organizacja, kapitał ludzki, środowisko międzykulturowe

Wstęp

Komunikacja jest podstawą egzystencji każdej grupy i organizacji. W jej skład wchodzi przekaz i rozumienie znaczenia, dzięki którym zaspokajają główne funkcje w organizacji, między innymi informowanie, kontrolowanie czy motywowanie. Efektywność działania jest silnie związana z jakością komunikowania się w organizacji. Podobnie źródłem wielu konfliktów i problemów może być zła, nieefektywna komunikacja. Efektywna komunikacja, podobnie jak i inne tzw. miękkie umiejętności menedżerskie są niezwykle ważne w wykorzystaniu w pełni kapitału ludzkiego organizacji.

Głównym celem komunikacji w środowisku pracy jest utworzenie odpowiednich warunków umożliwiających:

- stymulowanie kreatywności i efektywności członków organizacji,
- rozwój kultury organizacyjnej, opierającej się na powszechnie akceptowanych wartościach i zasadach,
- uwrażliwienie kadry kierowniczej na potrzeby i uwagi pracowników,
- usprawnienie komunikacji i budowanie klimatu porozumienia między przełożonymi i podwładnymi oraz pomiędzy samymi pracownikami,
- wzrost motywacji pracowników dzięki przekazywaniu zrozumiałych, prawdziwych informacji,
- zmniejszenie oporu pracowników wobec zmian poprzez przygotowanie ich do nich i zrozumienie ich¹.

¹ A. Olsztyńska, *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie*, [w:] *Komunikowanie się w biznesie*, red. H. Mruk, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2002, s. 168.

Dbłość o miejsce pracy, atmosferę w nim panującą, podwyższanie kompetencji pracowników w zakresie relacji międzyludzkich stanowi jeden z głównych filarów procesu humanizacji pracy. Wdrażanie zasad kultury osobistej i organizacyjnej oraz dobrej komunikacji między pracownikami stanowią istotny wkład w procesy humanizacji².

We współczesnych czasach nowych technologii, informatyzacji, globalizacji ekonomicznej i kulturowej coraz ważniejsza staje się również szeroka kompetencja komunikacyjna obejmująca komunikowanie w środowisku międzykulturowym. Poniższy artykuł porusza problematykę efektywnej komunikacji w organizacji, w tym organizacji międzykulturowej.

Zwiększanie efektywności komunikacji w organizacji

Żadna grupa czy organizacja nie może istnieć bez procesu komunikowania zachodzącego pomiędzy jej członkami. Dzięki procesowi komunikowania się wypełniane są takie funkcje w zarządzaniu organizacją, jak: planowanie, organizowanie, motywowanie czy kontrolowanie³. Dobre zarządzanie kapitałem ludzkim wymaga wysoko rozwiniętych zdolności komunikacyjnych zarówno na poziomie jednostek, jak i na poziomie organizacyjnym.

Ogólne zasady efektywnej komunikacji można zawrzeć w kilku zasadach⁴:

- uwzględnienie roli nadawcy w procesie komunikacji, czyli dostosowanie przekazu do poziomu zrozumienia, potrzeb informacyjnych i możliwości percepcyjnych odbiorcy;
- zadbanie o odpowiednią jakość procesu komunikacji, na co składają się: zwiększona świadomość procesu komunikacji, zrozumienie oparte na przejrzystości przekazu, wiarygodność polegająca na zbieżności celów firmy z rzeczywistym zachowaniem członków danej organizacji oraz zaangażowanie i poczucie przynależności;
- odpowiedni podział ról komunikacyjnych między kadrą kierowniczą różnych szczebli, co oznacza odpowiednio dla wyższych, średnich i niższych szczebli - ustalanie celów i misji firmy, przekładanie ich na konkretne cele i działania oraz dostarczanie podstawowych informacji pracownikom;
- zapewnienie integralności komunikacji z kulturą organizacyjną, która ma ogromny wpływ na relacje międzyludzkie i determinuje w dużym stopniu wzorce komunikowania w organizacji.

Proces komunikacji może zachodzić w kilku wymiarach: pionowym w dół hierarchii, pionowym w górę hierarchii, poziomym i ukośnym. Pionowa komunikacja w górę skierowana jest od pracowników, podwładnych do przełożonych i uwarunkowana jest takimi czynnikami, jak: ryzyko, jakie dotyczy relacji z przełożonymi (przykładowo stopni akceptacji nieprzyjemnych, negatywnych informacji), defor-

² M. Bsoul, *Humanizacja pracy w świetle socjologii*, [w:] *Humanizacja w procesach zarządzania*, red. F. Bylok, J. Kołodziejcki, Wyd. PCz, Częstochowa 2010, s. 78.

³ J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, Wyd. PZ, Zielona Góra 1998, s. 15.

⁴ A. Olsztyńska, *Komunikacja wewnętrzna* ..., op. cit., s. 169-170.

macja informacji, różnica w statusie. Menedżerowie powinni zachęcać pracowników, aby pytali o rady i rozwiązania problemów, które nie potrafią sami rozwiązać, byli otwarci wobec przełożonych, uczciwie i bezpośrednio wyrażali swoją opinię, unikali mówienia tego, co w ich mniemaniu menedżer chciałby usłyszeć, wyrażali swoje pomysły, sugestie, prośby i oczekiwania⁵.

Efektywna komunikacja pionowa w dół, inicjowana przez przełożonych i kierowana do podwładnych, wymaga następujących procedur⁶:

- pracownicy powinni znać kanały przekazywania informacji;
- ludzie pełniący funkcję centrum informacji powinni być kompetentni i godni zaufania;
- kanały komunikacji powinny być w miarę możliwości krótkie i bezpośrednie;
- menedżerowie powinni przyjąć odpowiedni styl zarządzania, który weźmie pod uwagę psychologiczne aspekty komunikacji (na przykład fakt, że informacje, które są zgodne z osobistymi potrzebami i wartościami, są łatwiej akceptowane i przyjmowane do wiadomości).

Aby usprawnić komunikację poziomą, czyli zachodzącą pomiędzy pracownikami różnych działów oraz różnych szczebli, należy zwiększyć stopień wzajemnych kontaktów wyżej wspomnianych pracowników, zadbać o otwartość w kulturze organizacyjnej oraz zapewnić forum wymiany informacji i wiedzy⁷.

Pozioma komunikacja stanowi sieć kanałów komunikacji między pracownikami organizacji na równym poziomie w hierarchii; zazwyczaj jest związana z koordynacją pracy, współpracą, rozwiązywaniem konfliktów i problemów, dzieleniem się wiedzą i informacjami czy budowaniem relacji między pracownikami. Aby ułatwić i usprawnić ten wymiar komunikacji, menedżerowie powinni likwidować takie bariery, jak: wysoka specjalizacja, silna rywalizacja, brak motywowania, przesyt informacyjny czy też bariery fizyczne⁸.

Podnoszenie świadomości pracowników, zarówno przełożonych, jak i podwładnych w zakresie znaczenia efektywnej komunikacji dla efektywnej współpracy, jest niezbędne w owocnym zarządzaniu zasobami ludzkimi. Co więcej, wskazane jest, aby dostarczać pracownikom narzędzi i sposobów komunikacji, upewniając się, czy umieją z nich korzystać, czy je znają, organizując szkolenia i możliwości dzielenia się wzajemną wiedzą i umiejętnościami.

Głównymi czynnikami organizacyjnymi, wspierającymi procesy komunikacji, związanymi ściśle ze strukturą organizacyjną, są⁹:

- duża liczba formalnych możliwości wymiany informacji (takich jak szkolenia, spotkania, imprezy i spotkania integracyjne);
- obecność forum wymiany informacji i wiedzy;
- rozwiązania organizacyjne, stwarzające możliwość wzajemnego uczenia się, kreatywności, wymiany opinii;

⁵ Tamże, s. 25-27.

⁶ Tamże, s. 24-25.

⁷ A. Żur, *Komunikacja w organizacji opartej na wiedzy*, Zeszyty Naukowe AE w Krakowie nr 671, Kraków 2005, s. 156.

⁸ J. Stankiewicz, *Komunikowanie się ...*, op. cit., s. 25-29.

⁹ A. Żur, *Komunikacja w organizacji ...*, op. cit., s. 153.

- płaska struktura organizacyjna i aranżacja miejsc pracy, umożliwiająca wymianę myśli i pomysłów;
- efektywny i niczym nie skrzepowany system komunikacji, duża liczba formalnych i nieformalnych kanałów komunikacji.

Konkludując, istnieje ścisła relacja między kulturą organizacyjną, która wspiera procesy komunikacji między pracownikami, a wzrostem efektywności współpracy w organizacji. Sprawność komunikowania jest podstawą skutecznego działania całej organizacji.

Współpraca w grupie a efektywna komunikacja

Pozytywne relacje interpersonalne, dobra współpraca w grupie wymaga odpowiednich umiejętności komunikacyjnych, które powinny być umiejętnie wspierane i doskonalone z pomocą stosownych szkoleń. Efektywna współpraca w grupie sprzyja innowacji i wzrostowi kreatywności w zespole. Zarządzający organizacją powinni ją wspierać poprzez zarówno rozwiązania technologiczne (narzędzia informatyczne, fora wymiany informacji online itp.), jak i fora bezpośredniej wymiany informacji i wiedzy twarzą w twarz.

Jeśli kadra zarządzająca chce umożliwić wzrost kreatywności i usprawnić komunikację i współpracę między pracownikami, powinna zwrócić uwagę na następujące kwestie¹⁰:

- zdolność do definiowania celów zadań w grupie uwzględniających dzielenie się wiedzą i informacjami z pozostałymi członkami grupy;
- oczekiwanie kreatywnych, innowacyjnych rozwiązań;
- posiadanie przez członków grupy pełnej znajomości różnorodnych zasobów umożliwiających i usprawniających komunikację (przykładowo sprzętu, oprogramowania, kanałów komunikacji);
- podnoszenie indywidualnego zaangażowania pracowników.

Ponadto, w celu usprawnienia komunikacji między członkami grupy powinny zostać uwzględnione następujące wskazówki¹¹:

- praca w grupach powinna w miarę możliwości rozpoczynać się bezpośrednimi spotkaniami (zebraniem) grupy;
- każdy członek grupy powinien być zapoznany z profesjonalnymi umiejętnościami kolegów (np. katalog umiejętności dostępny online);
- powinno się regularnie informować grupę o postępach i sukcesach zespołu;
- członkowie powinni uczestniczyć w treningach i szkoleniach;
- spotkania powinny być dobrze zorganizowane i kończyć się powinny jakąś formą pisemnego podsumowania;
- wideokonferencje i podobne im rozwiązania powinny być używane w celu zwiększenia współpracy i poziomu zaufania między członkami grupy;
- powinno się uwzględniać różnice międzykulturowe.

¹⁰ A. Carneiro, *How does knowledge management influence innovation and competitiveness?* „Journal of Knowledge Management”, tom 4, nr 2, MCB University Press 2000, s. 90.

¹¹ A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą. Zintegrowane podejście*, PWE, Warszawa 2006, s. 253-254.

Wśród barier w komunikacji interpersonalnej, rozumianych jako przeszkody w efektywnej komunikacji, możemy wyróżnić następujące: niedbalstwo i nieuwaga, zniekształcenie intencji, motywów nadawcy, nadmierne skupienie na sobie, zbyt silne nastawienie obronne podczas procesu komunikacji, brak zaufania między rozmówcami, uprzedzenia wobec rozmówcy, wpływ emocji odbiorcy (złość, nienawiść, zazdrość, szczęście), na zrozumienie wiadomości nadawcy, różnice kulturowe i językowe, różnice charakterologiczne, niezgodność pomiędzy komunikatem werbalnym i niewerbalnym. Dodatkowo, barierami może być percepcja osoby nadawcy, która jest uwarunkowana następującymi czynnikami: wybiórczość, stereotypy, pierwsze wrażenie, umiejętność odróżniania faktów od interpretacji i opinii, uproszczone reguły i schematy myślowe, tendencja do uzupełniania luk w wiadomości, doświadczenie, kontekst komunikacji itp¹².

Aby uniknąć barier i ulepszyć komunikację pomiędzy członkami organizacji, według AMA (American Management Association), należy stosować się do poniższych zaleceń¹³:

- dokładne i wyczerpujące wyjaśnienie idei i wiadomości przed i podczas ich transmisji do odbiorcy;
- konsultowanie wiadomości ze specjalistami czy profesjonalistami;
- wzięcie pod uwagę społecznych i fizycznych determinantów procesu komunikacji;
- dostarczanie pomocy dla pracowników w adekwatnym odbiorze przekazywanej informacji;
- śledzenie i obserwowanie w trakcie konwersacji reakcji odbiorcy na wiadomość;
- skupianie się nie tylko na treści, ale także i formie przekazywanej wiadomości;
- upewnienie się, że nasze zachowanie wzmacnia i koresponduje z przekazywaną wiadomością.

Dobre zarządzanie zasobami ludzkimi wymaga zarówno rozwijania umiejętności komunikacyjnych na poziomie indywidualnych jednostek, jak również uwzględnienia wymogów na poziomie organizacyjnym. Odpowiednie rozwiązania w zakresie kultury organizacyjnej powinny zostać wprowadzone, gdyż bez odpowiednich narzędzi forum wymiany informacji, doświadczeń, współpraca w organizacji nie będzie efektywna.

Znaczenie różnic kulturowych w efektywnej komunikacji

Zasadniczą częścią każdej kultury są wartości, integrują one społeczeństwa, wyznaczają najbardziej pożądane cele i zasady zachowania. Zatem silnie wpływają również na proces komunikowania się. Ich znajomość wraz z postawą otwartości i tolerancji na odmienne zachowania interlokutorów są podstawą wysokiej kompetencji komunikacyjnej. Ignorowanie różnic kulturowych może stanowić poważną

¹² J. Stankiewicz, *Komunikowanie się ...*, op. cit., s. 155-157, 159.

¹³ Tamże, s. 180.

barierę w komunikacji i współpracy członków organizacji. Badacze charakteryzują kraje w oparciu o główne wartości obecne w kulturze danego społeczeństwa.

Alfons Trompenaars i Charles Hampden-Turner przeprowadzili badanie na 15 tysiącach menedżerów w wielu krajach świata z pomocą CIBS (Center for International Business Studies) w Almstelveen w Holandii. W wyniku badania powstała charakterystyka państw na podstawie przeciwstawnych wartości cenionych w danych społeczeństwach. Owe opozycyjne cechy to¹⁴:

- uniwersalizm a partykularyzm (poszukiwanie ogólnych reguł, do których można się odwołać, działanie według reguł versus ocenianie indywidualnie każdego przypadku, rozpatrywanie wszystkiego w odniesieniu do konkretnej sytuacji);
- kolektywizm a indywidualizm (nacisk położony na prawa jednostki versus przedkładanie praw grupy przed prawami jednostki);
- powściągliwość a emocjonalność (myślenie i intuicja versus komunikacja na zewnątrz);
- rozproszenie a integracja (rozkładanie przypadku na części składowe, detale versus łączenie części składowych, aby uzyskać obraz całości);
- osiągnięty status a przypisany status (status zdobywany własnymi osiągnięciami versus status oparty o inne czynniki, takie jak wykształcenie, staż pracy itp.; status raz zdobyty, trudno utracić);
- równość a hierarchia (ludzie mają równe prawa bez względu na różnice w płci, urodzeniu i innych versus założenie, że podziały, porządek, hierarchia, nadrzędność i podrzędność jest naturalna w społeczeństwie);
- czas postrzegany jako synchronizacja i czas postrzegany jako sekwencja (wydarzenia postrzegane jako dziejące się równoległe i zsynchronizowane versus postrzeganie wydarzeń jako sekwencyjnych w czasie).

Tabela 1 prezentuje wybrane kraje podzielone według najważniejszych w ich kulturze wartości. Przedstawione wartości nie powinny być traktowane jako podział absolutny, w wielu krajach spotkamy obie wartości występujące obok siebie. Jednakże istnieje tendencja w poszczególnych społeczeństwach do rozwiązywania problemów w podobny sposób, ponieważ ich członkowie skłaniają się ku konkretnej, cenionej wartości. W różnych krajach, aby osiągnąć podobny cel, sięga się po różne narzędzia i środki. Przykładowo Amerykanie zwykle analizują, zanim uzyskają pełen obraz sytuacji, zaś Niemcy syntetyzują informacje, rozpatrują sytuację w kontekście, zanim ją przeanalizują¹⁵.

Polska jest członkiem Unii Europejskiej i w jej ramach współpracuje gospodarczo z innymi krajami. Mimo przynależności do kręgu kultury europejskiej, kraje Europy różnią się także, jeśli chodzi o czone wartości kulturowe. Różnice te przybliży tabela 2.

¹⁴ Ch. Hampden-Turner, A. Trompenaars, *Siedem kultur kapitalizmu*, Dom Wyd. ABC, Oficyna Wyd., Kraków 2000, s. 19-21.

¹⁵ Tamże, s. 22.

Tabela 1. Wartości kulturowe wybranych krajów

Uniwersalizm USA, GB	Partykularyzm Francja, Japonia
Indywidualizm USA, GB, Holandia, Szwecja	Kolektywizm Niemcy, Francja, Japonia
Powściągliwość USA, GB, Niemcy	Emocjonalność Szwecja, Holandia, Francja, Japonia
Rozproszenie USA, GB, Holandia, Szwecja	Integracja Francja, Niemcy, Japonia
Status osiągnięty USA, GB, Szwecja, Niemcy, Holandia, Japonia	Status przypisany Francja
Równość USA, GB, Niemcy, Holandia, Szwecja	Hierarchia Francja, Japonia
Czas jako sekwencja USA, GB, Niemcy, Holandia, Szwecja,	Czas jako synchronizacja Francja, Japonia

Źródło: Ch. Hampden-Turner, A. Trompenaars, *Siedem kultur kapitalizmu*, Dom Wyd. ABC, Oficyna Wyd., Kraków 2000

Tabela 2. Wybrane wartości kulturowe w krajach europejskich w oparciu o wartości Geerta Hofstede

	Unia Europejska przed rozszerzeniem	Europa postkomunistyczna
indywidualizm/kolektywizm	indywidualizm	kolektywistyczny indywidualizm
dystans władzy (stopień nierówności w dystrybucji władzy-centralizacja versus podział władzy)	słaby w północnej części, silny w południowej części	silny
męskość/żeńskość (osadzenie tradycyjnych ról płciowych w kulturze)	dominująca żeńskość	—
unikanie niepewności (jak bardzo kultura ceni przewidywalność)	silne w katolickich krajach germańskich, słabe w UK i krajach nordyckich	silne
dominujący typ organizacji	piramida	ruiny systemu centralnego planowania

Źródło: J. Mikułowski-Pomorski, *Jak narody porozumiewają się ze sobą w komunikacji międzykulturowej i komunikowaniu medialnym*, Universitas, Kraków 2007, s. 316

Wyżej wspomniane wartości i normy kulturowe są tylko przykładem najważniejszych dokonań naukowych i badawczych w tej dziedzinie. Nauka o komunikacji międzykulturowej jest bogatą, ciągle rozwijającą się dziedziną, obejmującą również nieopisywanych tu szerzej, ale ciekawych i istotnych różnic w komunikacji niewerbalnej.

Różnice kulturowe mają fundamentalne znaczenie w komunikacji w organizacji. Mają one wpływ na przepływ informacji w przedsiębiorstwie (część informacji

może być blokowana ze względów np. wysokiego stopnia rywalizacji), przebieg współpracy w grupie (stopień kolektywizmu i indywidualizmu), na mechanizmy awansu zawodowego (osiągnięcia indywidualne a staż pracy) itd. Przykładowo, w relacjach biznesowych przedsiębiorstw japońskich i europejskich najwięcej problemów stwarzają różnice w ramach „miękkich” elementów zarządzania (procesy decyzyjne, motywowanie, kierownictwo). Japończycy większą wagę przywiązują do norm grupowych, autorytetów i jedności w grupie niż Europejczycy [1]. W niektórych kulturach (np. południe Europy) przeważa komunikacja ustna, w innych ważniejsza jest komunikacja pisemna (północ Europy). Różnice kulturowe w tym zakresie mogą prowadzić do nieporozumień i nieefektywnych działań pracowników (np. czujących brak zobligowania do wykonania zadania czy obowiązywania umowy, gdyż nie zostały one przekazane pisemnie). Ignorowanie różnic kulturowych w procesach zarządzania (w tym efektywną komunikacją) w organizacji prowadzi do powstawania barier i licznych problemów utrudniających współpracę międzyludzką.

Rozwijanie kompetencji komunikacyjnej w środowisku międzykulturowym

Świadomość różnorodności kulturowej i znajomość wartości oraz norm zachowania różnych kultur są niezbędne, aby zrozumieć i odpowiednio zaadaptować się w warunkach współpracy w środowisku międzykulturowym.

Można wskazać kilka zasad praktycznych dla ludzi, którzy pracują w środowisku międzykulturowym. Jeśli pracujemy z ludźmi z kultur uniwersalistycznych (np. USA, UK):

- bądźmy przygotowani na racjonalne argumenty mające na celu przekonanie nas do danej opinii;
- nie traktujmy bezosobowej reakcji „zajmijmy się interesami” jako nieuprzejmego zachowania;
- bądźmy dokładni, kiedy przygotowujemy umowy, w razie wątpliwości skorzystajmy z pomocy prawnika;
- twórzmy jednoznaczne i zwarte procedury;
- informujmy o zmianach w sposób otwarty i formalny;
- zachowujmy się fair play poprzez traktowanie wszystkich w jednakowy sposób.

Natomiast gdy pracujemy w kulturze partykularystycznej (np. Francja, Japonia):

- bądźmy przygotowani na subiektywne „meandrowanie”, indywidualne opinie, czasem pozornie niezwiązane z celem dyskusji;
- nie traktujmy zwykle zdawkowego „chciałbym Cię poznać” jako kurtuazyjnego gestu;
- rozważmy dokładnie, jakie konsekwencje będzie miało ścisłe stosowanie zasad;
- twórzmy sieci nieformalne, osobiste znajomości;
- działajmy również nieformalnie i prywatnie.

W przypadku pracy w kulturach indywidualistycznych (np. USA, UK, Holandia, Szwecja):

- bądźmy przygotowani na podejmowanie szybkich decyzji, często bez konsultacji z głównym kierownictwem;
- gdy negocjujemy, nasz partner w negocjacjach będzie przekazywać to, co ustalono, swoim przełożonym i nie będzie skłonny rewidować ustaleń;
- naszym celem będzie szybkie porozumienie;
- starajmy się dostosować nasze osobiste cele dla potrzeb organizacji;
- spodziewajmy się dużego ruchu w kadrach;
- poszukujmy dobrych pracowników i dobrze ich opłacajmy;
- dajmy pracownikom swobodę podejmowania indywidualnych inicjatyw.

Pracując z ludźmi z kultur kolektywistycznych (np. Niemcy, Francja, Japonia):

- okażmy cierpliwość, ponieważ konsultacje i uzyskanie zgody wymaga czasu;
- w czasie negocjacji negocjator może na próbę zgodzić się na jakieś ustalenie, a po konsultacji z przełożonymi, wycofać się ze zobowiązań;
- naszym celem będzie zbudowanie trwałych stosunków;
- starajmy się rozpoznawać, że silna osobowość łączy się z władzą w grupie;
- przywiązujemy wagę do moralności, spójności;
- spodziewajmy się małego ruchu kadr;
- chwalmy grupę, unikajmy natomiast faworyzowania jednostek;
- dbajmy o nadrzędne cele, którym wszyscy mogą służyć¹⁶.

Nie jest możliwa znajomość wszelkich norm i zasad zachowania i komunikacji kultur innych krajów. Aby efektywnie się komunikować, należy zatem nabyć pewnych umiejętności, rozwinąć pewne cechy, które umożliwią adaptowanie się do nowych, zmieniających się warunków sytuacji komunikowania się. Z odpowiednim nastawieniem, ludzie są w stanie komunikować się z innymi bez uprzedzeń i osądzania.

Poza tym istotna jest otwartość na innych, na zmiany i nowe, nieznanne sytuacje. Należy rozwijać uważność i umiejętność obserwacji rozmówcy oraz świadomość kontekstu komunikowania. Ponadto powinniśmy pracować nad naszym poziomem akceptacji niejednoznaczności i tolerancji. Nie możemy oczekiwać, że w środowisku międzykulturowym każdy aspekt komunikacji będzie nam znany i przewidywalny. Inną istotną cechą jest empatia. Możemy pracować nad coraz lepszym rozumieniem sytuacji, w których znajduje się druga strona, jej emocjami i intencjami. Nie bez znaczenia będzie umiejętność dostosowywania się do nowej sytuacji, nowych warunków i ludzi, z którymi się komunikujemy¹⁷. Przede wszystkim należy pamiętać o szacunku i tolerancji dla odmienności, a współpraca w komunikacji będzie zdecydowanie łatwiejsza.

¹⁶ J. Mikułowski-Pomorski, *Jak narody porozumiewają się ze sobą w komunikacji międzykulturowej i komunikowaniu medialnym*, Universitas, Kraków 2007, s. 308-310. Szerzej: J. Mole, *W tyglu Europy. Wzorce i bariery kulturowe w przedsiębiorstwach*, Wyd. Prószyński i S-ka, Warszawa 2000, s. 278-286.

¹⁷ M. Szopski, *Komunikowanie międzykulturowe*, WSiP, Warszawa 2005, s. 88.

Podsumowanie

Aby organizacja działała skutecznie, a współpraca między ludźmi układała bez problemów, kadra zarządzająca powinna zadbać o jakość procesu komunikacji między pracownikami. Należy uwzględnić zarówno czynniki techniczne, takie jak dostępność i znajomość narzędzi i forum wymiany informacji, jak i nietechniczne, tj. odpowiednia ilość kanałów komunikacji czy odpowiednia kultura organizacyjna wspierająca proces komunikacji. Wskazana jest również regularna organizacja szkoleń rozwijających indywidualne kompetencje komunikacyjne pracowników, co wpływa na usprawnienie współpracy i łatwiejszą wymianę wiedzy i doświadczeń. Efektywna komunikacja zarówno stwarza odpowiednie warunki dla rozwoju kreatywności, zaangażowania pracowników, jak i pozytywnie wpływa na pozycję konkurencyjną firmy na rynku.

Literatura

1. Carneiro A., *How does knowledge management influence innovation and competitiveness?* "Journal of Knowledge Management", tom 4, nr 2, MCB University Press 2000.
2. Hampden-Turner Ch., Trompenaars A., *Siedem kultur kapitalizmu*, Dom Wyd. ABC, Oficyna Wyd., Kraków 2000.
3. Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą. Zintegrowane podejście*, PWE, Warszawa 2006.
4. Mikułowski-Pomorski J., *Jak narody porozumiewają się ze sobą w komunikacji międzykulturowej i komunikowaniu medialnym*, Universitas, Kraków 2007.
5. Mole J. *W tyglu Europy. Wzorce i bariery kulturowe w przedsiębiorstwach*, Wyd. Prószyński i S-ka, Warszawa 2000.
6. Olsztyńska A., *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie*, [w:] *Komunikowanie się w biznesie*, red. H. Mruk, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2002.
7. Stankiewicz J., *Komunikowanie się w organizacji*, Wyd. PZ, Zielona Góra 1998.
8. Szopski M., *Komunikowanie międzykulturowe*, WSiP, Warszawa 2005.
9. Żur A., *Komunikacja w organizacji opartej na wiedzy*, Zeszyty Naukowe AE w Krakowie nr 671, Kraków 2005.

EFFECTIVE COMMUNICATION IN THE ORGANIZATION

Abstract: The paper presents the most significant factors influencing interpersonal and group communication in organizations. The author mentions the main theories and authors taking up the subject of effectiveness of communication. In contemporary times, times of shortening distances and globalization, communicative skills are becoming more and more important. The article highlights the issues connected with effective communications in organization, including organization functioning in the international, intercultural environment. It points out main suggestions and remarks concerning effective process of communication, both on interpersonal as well as on the organizational and management level as well as main organizational and social determinants of communication.

Keywords: effective communication, organization, human capital, intercultural environment

METODA FENOMENOLOGICZNA W BADANIU KAPITAŁU LUDZKIEGO I SPOŁECZNEGO

Mirosław Harciarek

Politechnika Częstochowska
Katedra Socjologii i Psychologii Zarządzania

Streszczenie: Celem artykułu jest zawrócenie uwagi na zastosowanie metody fenomenologicznej w zarządzaniu oraz zaproponowanie nowych metod pomiaru kapitału ludzkiego, intelektualnego i społecznego. Wskazano, iż wartość metody fenomenologicznej w zarządzaniu wzrasta, kiedy uwzględniamy koncepcję dwuaspektowości człowieka, definiującą centralny punkt rozwoju i potencjału człowieka. Niniejsza praca stanowi podstawę teoretyczną do zastosowania badań fenomenologicznych w zarządzaniu kapitałem ludzkim i społecznym.

Słowa kluczowe: metoda fenomenologiczna, kapitał społeczny, kapitał ludzki, dwuaspektowość człowieka

Wstęp

Współczesny rozwój technologiczny, jak również zmiany zachodzące w życiu społecznym i ekonomicznym stawiają człowieka przed nowymi wyzwaniami, które wymagają coraz to lepszego rozumienia sytuacji, w jakiej żyjemy. Dotyczy to zarówno pojedynczych ludzi, jak i całych grup społecznych. Również przedsiębiorstwa stają przed nowymi zadaniami i problemami. Powstaje pilna potrzeba lepszego i głębszego opracowania takich zagadnień, jak: funkcjonowanie człowieka w procesie pracy czy umiejętność wykorzystania jego potencjału i zasobów. Zadania te wymagają opracowań badawczych oraz nowych metod, które pozwoliłyby lepiej niż stosowane dotychczas rozwiązać zarówno stare, jak i nowe problemy zarządzania kadrami czy kapitału ludzkiego.

Poszukując trafnych i wartościowych metod badania potencjału ludzkiego, w ramach nauk o zarządzaniu, nie powinniśmy ograniczać się jedynie do metod ilościowych, które zwykle łatwo przeprowadzić, a które nie zawsze pozwalają na dogłębne poznanie badanego zjawiska. Powinniśmy sięgać także po procedury jakościowe, które są bardziej wrażliwe na kwestie ludzkie. Metodą jakościową, która pozwala stosunkowo dobrze poznawać problemy funkcjonowania człowieka w procesie pracy jest metoda fenomenologiczna. Co prawda, próbuje się ją czasami stosować w pojedynczych przypadkach, jednakże jej wykorzystanie wydaje się dalece niezadowolające, jak na jej możliwości. Innymi słowy, nie korzysta się z niej na tyle i tak często, jak ona na to zasługuje, co wynika prawdopodobnie z jej niedocenia. Jednakże w sytuacji, kiedy stajemy przed poważnymi wyzwaniami, powinniśmy sięgnąć po nią, zwłaszcza kiedy określimy jej możliwości oraz jakie zagadnienia i na jakim poziomie można za jej pomocą rozwiązywać.

Co to jest metoda fenomenologiczna w klasycznym ujęciu?

Zanim zostanie przedstawiona interesująca nas metoda, warto na początku ogólnie scharakteryzować samą fenomenologię. Nazwa tego kierunku pochodzi od greckiego słowa *phainomenon*, oznaczającego to, co się jawi. Według E. Husserla, jest to nauka o czystych fenomenach, czyli zjawiskach, które jawią się w świadomości. Według niego intuicja poprzedza wiedzę empiryczną, co stanowi nawiązanie do poglądów I. Kanta, który uważał, iż poznanie danej rzeczy jest poprzedzone intuicją, poprzez którą rzecz jest nam dana oraz przez którą dane jest nam pojęcie, dzięki któremu przedmiot naszych myśli jest poznawany. Ogólnie można przyjąć za J. Tischnerem, uczniem R. Ingardena, który z kolei był uczniem E. Husserla, że fenomenologia opisuje to, co się przejawia. W fenomenologii oprócz opisu, który polega na intencjonalnym wskazywaniu przedmiotu, ma również miejsce opis naprowadzający na doświadczenia, zwłaszcza doświadczenia podstawowe, od których zależy sens ludzkiego życia. Najogólniej mówiąc, fenomenologia to opis wszelkiego możliwego spotkania z bytem.

Twórcą słynnej metody, opisującej – według jej zwolenników – jak pójść wzdłuż drogi, nie zbacząc z niej nawet na chwilę, był urodzony w 1859 roku Edmund Husserl. Metoda fenomenologiczna, to redukcja fenomenologiczna, czyli jakościowa metoda opisowa zmierzająca do poznania danego zagadnienia, tzw. „ujrzenie realności rzeczy”. Wartością i specyfiką tej metody jest redukcja (*epoché*), czyli branie w nawias uprzedzeń teoretycznych, co pozwala na ujawnienie spontanicznych, przedrefleksyjnych sposobów radzenia sobie ze światem. Metoda ta polega na poszukiwaniu rozwiązań poprzez swobodne wyobrazeniowe uzmiennienie, czyli opis danego zagadnienia z różnej perspektywy, na tzw. badaniu świadomości skierowanej intencjonalności „ku czemuś”. Jest to niezbędny punkt wyjścia do badań fenomenologicznych. Postulat Husserla brzmiał: „z powrotem do rzeczy samych”. Według niego, bezpośrednio doświadczamy nie przedmioty, lecz fenomeny, które są tym, co „ukazuje się w sobie samym”. Fenomenem jest przede wszystkim to, co jawi się świadomości jako dane, jest nim wszystko, co może być przez nią wyjaśnione i ujęte przedmiotowo. W tej roli mogą wystąpić przedmioty jednostkowe materialne, wytwory kultury, wartości, przedmioty idealne oraz akty i stany świadome, sposoby ujawniania się przedmiotu, sposoby jego ujmowania, wreszcie sama świadomość w jej charakterze i funkcjach. Nigdy nie wychodzimy poza fenomeny, bo widzimy tylko to, co jest dane. Interesuje nas tylko ich treść, z wykluczeniem rzeczy mało istotnych. Metoda ta w tradycyjnym sensie nie rozpoczyna się od poznania zmysłowego czy samego fenomenu, ale od ogólnego opisu stosunku do przedmiotu. Jest to metoda filozofowania, która odbiega od codziennych sposobów orientowania się w rzeczywistości. Postawa fenomenologiczna charakteryzuje się „zawieszeniem” tego, co subiektywne: praktycznością, obiektywnością, brakiem uwikłania w związki przyczynowo-skutkowe, zdobywaniem bezpośredniego doświadczenia, aktami całościowymi czy symbolicznymi. Dopiero tak oczyszczony umysł z uprzedzeń i założeń może poznawać. Naszym celem powinno być więc skupienie się na świadomości „rzeczy”, a nie na samym przedmiocie. Metoda fenomenologiczna jest metodą patrzenia oglądowo-opisowego

z podkreśleniem oglądu. Fenomenologia ma wartość bezpośredniego doświadczenia i intuicji. Podkreśla się jej niebagatelność, gdyż pogłębia ona nasze pragnienie opanowania poprawnego pójścia w danym kierunku. Bezpośredni opis jest ostatecznym źródłem zobaczenia wszelkich rozumowych twierdzeń. Droga, którą Husserl wskazywał, była już nie tylko drogą „do rzeczy”, ale drogą do poznania samego siebie, swojego własnego człowieczeństwa. „Poznaj siebie”, a nie „dowiaduj się, że świat istnieje” - taki właśnie był program Husserla. Metoda ta to odkrywanie wartości świadomości czegoś, np. spełniając przeżycie poznawcze, jesteśmy świadomi, co poznajemy, że poznajemy i jak poznajemy. Ta ścisła korelacja przeżycia, przedmiotu przeżycia oraz sposobu odnoszenia się przeżycia do przedmiotu, zakreśla pole poznania fenomenologicznego. Metoda fenomenologiczna to przede wszystkim specyficzna metoda poznania, dająca bezpośrednią wiedzę o „istocie rzeczy”, wiedzę niezależną od wszelkich ustaleń nauk indukcyjnych. Wartością ponadczasową jest to, że człowiek poznaje świat, robi „selekcję” faktów, pozostawia tylko te najważniejsze, najistotniejsze, a złe fakty odrzuca w niepamięć. Człowiek nigdy nie zdoła przewyciężyć niepewności, nie doścignie prawdy, może jedynie osiągnąć jej subiektywnego poczucia.

Tak opisana, specyficznym językiem, metoda fenomenologiczna w sensie klasycznym, czyli *epoché*, jest podstawą opisów i poznawania fenomenów doświadczanych przez daną osobę. W praktyce polega ona na dostarczeniu logicznych, systematycznych i spójnych środków prowadzenia analizy i syntezy potrzebnych, by dotrzeć do istoty opisywanych przeżyć. Jest to proces refleksji, który należy rozumieć jako „strumień przeżyć” z jego różnymi elementami, który może być analizowany w świetle własnych uzasadnień. Zawiera on: opis, myśli, uczucia, idee, sytuacje dotyczące danego przeżycia. Ma to prowadzić do rozumienia zagadnień, które są przedmiotem opisu fenomenologicznego. W procesie *epoché* dochodzimy do podstaw danego fenomenu. W pierwszej fazie metoda ta wymaga odsunięcia od siebie przedwczesnych osądów i tendencji wobec badanego fenomenu, natomiast w drugiej ma miejsce odkrycie istoty problemu, gdzie stosuje się tzw. nacisk na intuicję czy heurystykę i wyobraźnię.

Metoda fenomenologiczna w zarządzaniu

Powodem do sięgnięcia po nowe metody w zarządzaniu są nie tylko wyzwania współczesności, ale przede wszystkim potrzeba lepszego i głębszego poznania człowieka w organizacji. Metoda fenomenologiczna w tym zakresie stwarza nowe perspektywy poznawcze, które już zostały dostrzeżone przez wielu badaczy (Martin Selby, Bronisław Bombała), a tym samym obecnie można mówić o fenomenologii zarządzania, którą należy rozumieć jako interdyscyplinarne ujęcie problematyki zarządzania, przekraczające modne koncepcje technokratyczne, które wpisuje się w nurt badań rozpoczęty humanistycznym przełomem w niemieckiej filozofii (H. Rickert, W. Dilthey, W. Windelbandt) u progu XX stulecia. Krytyczne podejście do współczesnych teorii zarządzania zrodziło się dzięki recepcji nieredukcyj-

nistycznej antropologii, wypracowanej przez filozofów zaliczanych do nurtu, zwanego personalizmem fenomenologicznym.

Kluczowe w fenomenologii zarządzania jest opowiedzenie się za personalistyczną koncepcją przywództwa, która znalazła swój praktyczny wyraz w przywództwie służebnym (*servant leadership*) i upelnomocnianiu pracowników (*empowerment*). Metoda fenomenologiczna jako badanie „uprawiane w ludzkiej perspektywie” pozwala na poszukiwanie odpowiedzi na pytanie o głębszy sens aktywności menedżera. Fenomenologia pomaga poznać głębsze pokłady motywacji człowieka w procesie pracy dzięki „wczuciu” w jego „czyn”.

W ujęciu B. Bombały¹ fenomenologia zarządzania to metametoda, która służy do budowania podstaw ontologiczno-epistemologiczno-metodologicznych teorii organizacji i zarządzania. Podstawowym instrumentem metametody fenomenologicznej, według tego autora, jest „soczewka fenomenologiczna”, która ma stanowić kluczowe pojęcie fenomenologii zarządzania, a zarazem podstawowy instrument badawczy w diagnozie i doskonaleniu organizacji. Jest ona metametodą, pozwalającą na ogląd badanego przedmiotu z różnych perspektyw, jednocześnie pełniąc rolę „spoiwa”, które łączy różnorodne czynniki. Jednym z zastosowań soczewki fenomenologicznej jest jej funkcja porządkująca. Pozwala ona na usystematyzowanie dorobku teorii organizacji i zarządzania na kontinuum: paradygmat - teoria - koncepcja - zasada - metoda - technika. Stosowanie „soczewki fenomenologicznej” pozwala uświadomić sobie, że nie możemy przypadkowo łączyć pewnych elementów wybranych koncepcji, np. filozofii *kaizen* (japońskiej kultury zarządzania, związane z określonym stylem życia) z kulturą biurokratyczną, czy projektując system wysokiej jakości TQM (*Total Quality Management*, czyli kompleksowe zarządzanie jakością), łączyć go z tradycyjną kontrolą biurokratyczną. W rezultacie metoda ta pozwala na bardziej racjonalne prowadzenie badań organizacji, jak i usprawnianie jej funkcjonowania.

Soczewka fenomenologiczna skupia to, co ontologiczne i egzystencjalne, co teoretyczne i praktyczne. Pozwala ona na dokładniejsze ujęcie przedmiotu poddanej analizie - obejrzenie w perspektywie filozoficznej (ontologicznej) i perspektywie nauk szczegółowych (ontycznej). Metoda ta wydaje się być przydatna w poszukiwaniu istoty (*eidos*) problemów pojawiających się w praktyce zarządzania.

Inną metodą fenomenologiczną proponowaną przez B. Bombałę w zarządzaniu jest tzw. „formuła 3i” stosowana w procesie dydaktycznym i badaniu organizacji. Na tę metodę składają się trzy pojęcia-metafory, które opisują proces dochodzenia do rozwiązania problemu. Są to: *iluminacja*, *inspiracja* oraz *interpretacja*. *Iluminacja* jest odmianą metody heurystycznej, *inspiracja* metody fenomenologicznej, a *interpretacja* metody hermeneutycznej. Pierwsza z nich, tj. *iluminacja*, polega na: analizie problemu, różnych jego koncepcji, analizie metod i technik zarządzania. Druga, czyli *interpretacja*, to przede wszystkim studium przypadków, a trzecia, tzn. *interpretacja*, jest poszukiwaniem własnej wizji organizacji, zarządzania czy rozwiązania problemu. Wyróżnione trzy pojęcia-metafory są jednocześnie trzema etapami metody „formuły 3i”, gdzie zaczyna się od *iluminacji* a kończy na *inter-*

¹ B. Bombała, *Fenomenologia zarządzania*, Difin, Warszawa 2010.

pretacji, która jest zarazem rezultatem i wynikiem docelowym przeprowadzonego badania.

Ogólnie, do najważniejszych zasad metody fenomenologicznej stosowanej w zarządzaniu, które można przyjąć za Bombałą, należy zaliczyć:

1. Koncentrację na „powrocie do rzeczy” i poznaniu zjawisk takimi, jakimi one są, po odsunięciu codziennej rutyny i uprzedzeń.
2. Dokonanie oglądu z różnych perspektyw, dopóki nie dotrze się do istoty fenomenu.
3. Szukanie sensu poprzez intuicję, refleksję nad świadomymi aktami przeżywania i zrozumienie.
4. Koncentrację na opisie przeżyć, a nie na wyjaśnieniu.
5. Stosowanie pytań, które nadają kierunek sensom i podtrzymują wnikliwość badacza.
6. Uznanie, że to, co poznaję i widzę, jest splecione z tym, kim jestem.
7. Przyjęcie, że w każdym momencie badań rzeczywistość intersubiektywna stanowi nieodłączną część procesu poznania.
8. Akceptację, że dane przeżyciowe, własne myślenie, intuicja, refleksja czy osąd stanowią podstawowe dowody w badaniu naukowym.
9. Wymóg trafności pytania badawczego, do którego ciągle się powraca.

Innym ciekawym zastosowaniem fenomenologii pomagającej w zarządzaniu turystyką, stosowaną również przez Chińczyków, są badania dotyczące doświadczenia turystów i ich satysfakcji z usług. Metoda ta określana jest jako fenomenografia (Martin Selby²). O ile fenomenologia polega na zaniechaniu czysto pojęciowych spekulacji i „powrotu do rzeczy”, tj. zmierza do uzyskania bezpośredniego doświadczenia tego, co dane, czyli fenomenów, to fenomenografia polega na badaniu kontekstu wiedzy na dany temat. Badanie fenomenograficzne może polegać na stosowaniu wywiadów w formie rozbudowanego dialogu, który nie jest standardowy. Można zachęcać respondenta do rozwinięcia myślenia. Pytania takie, jak: "Co masz przez to na myśli?", zachęcają respondenta, by skupić się na kontekście, unikając szczegółów, które badacz uważa, że są niezwiązane ze sprawą. Fenomenografia przyjmuje, że rzeczy mogą zostać doświadczone na różnych poziomach. Można również badać słowa, które znajdują się blisko innych słów w tekście wywiadu i na ich podstawie oceniać nastawienia, skojarzenia i wiedzę badanego w danym obszarze. Fenomenografia pomaga stworzyć bliską relację między badaczem i badanym, a zapis wywiadu pozwala na owocne interpretacje.

Należy zauważyć, iż zastosowania metody fenomenologicznej pokazują, że można łączyć najwartościowsze osiągnięcia filozofii z naukami szczegółowymi, wychodząc naprzeciw opracowaniu filozoficznych podstaw teorii zarządzania. Propozycja ta otwarta jest nie tylko na aktualne, ale i na nowe rozwiązania teoretyczne oraz praktyczne, służące nieredukcjonistycznemu rozwiązywaniu problemów w naukach o zarządzaniu.

² M. Selby, *Understanding Urban Tourism*, New York 2004.

Co można badać metodą fenomenologiczną w naukach o zarządzaniu?

Metodą fenomenologiczną można badać w naukach o zarządzaniu praktycznie wszystko, każdy problem, w którym występuje człowiek jako pracownik czy menedżer. Można tu wymienić badanie kapitału ludzkiego, obejmującego problematykę wiedzy, umiejętności, przywództwa, czy badanie kapitału organizacyjnego dotyczącego struktury firmy, kultury, procedur czy zarządzeń, jak i kapitału klienckiego, obejmującego relacje z dostawcami, opinie o firmie, czy lojalności klientów. Również kapitał społeczny obejmujący więzi międzyludzkie, zaufanie, solidarność czy lojalność może być badany w ten sposób.

Ponadto, prócz tradycyjnych zagadnień dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi, metodą fenomenologiczną można badać także ważne i trudne do pomiaru zagadnienia, takie jak: odpowiedzialność, uczciwość, zaufanie, konsekwencje stosowania ustaw, zasad i procedur stosowanych w danej organizacji, czy korupcję i etyczne aspekty występujące w pracy.

Zastosowanie metody fenomenologicznej w powyższych obszarach z pewnością rzuci nowe światło oraz wzbogaci i pogłębi wiedzę dotyczącą wymienionych zagadnień. Należy zaznaczyć, iż metoda ta nie ma zastąpić dotychczasowych metod, ale rozszerzyć już istniejące propozycje stosowane w praktyce.

Dwuaspektowość człowieka a metoda fenomenologiczna. Wola działania w badaniu kapitału ludzkiego, w efektywności zarządzania i korupcji

Czy metoda fenomenologiczna bez antropologicznej koncepcji człowieka nie jest jednak ograniczona w swej użyteczności? Trzeba wiedzieć, co jest ważne w człowieku, gdzie jest zasadniczy jego punkt rozwoju i jakie działanie prowadzi do dobrego rezultatu, a jakie nie. Bez tego sama metoda fenomenologiczna może się okazać, podobnie jak inne, okrętem płynącym bez celu lub bez steru. Aby lepiej wyjaśnić związek metody fenomenologicznej z koncepcją antropologiczną, przeanalizujemy tzw. wolę działania. Pozwoli to wyjaśnić konieczność przyjęcia warunku stosowania metody fenomenologicznej, jakim jest uwzględnienie dwuaspektowości człowieka, czyli pierwiastka antropicznego.

Zatem wyjdźmy od pytania o „wolę działania”, które pojawia się w ważnych i trudnych sytuacjach. Co to jest i jak należy rozumieć termin „wola polityczna” w polityce, czy „wola działania” w zarządzaniu? Szefowa berlińskiego biura Europejskiej Rady Stosunków Zagranicznych Ulrike Guerot³, mówiąc o wzmocnieniu polityki zagranicznej UE, stwierdza: „Traktat lizboński jest bardzo dobrą podstawą. Ale nawet najlepsze prawo pozbawione woli politycznej nie działa jak trzeba.” Inna sytuacja, ale dotycząca również zagadnienia woli, to wypowiedzi osób z naszego rządu, które stwierdzają, że aktualnie nie można przeprowadzić ustawy o reprivatyzacji, bo nie ma „woli politycznej”. Z kolei inne sytuacje to przypadki,

³ Rozmowa z Ulrike Guerot, Gazeta Wyborcza, 24 marca 2011, s. 12.

kiedy podwładni robią rażące, w odczuciu społecznym, błędy, a które zostają nagłośnione w prasie i telewizji. Okazuje się wtedy, że ich zwierzchnicy tłumaczą się w mediach z postępowania swoich pracowników w taki sposób, że wyjaśnienie, jakie dają, jest daleko gorsze niż przewinienie ich podwładnych, które wywołało tyle zamieszania. Przełożeni ci, zamiast wyjaśniać, przeproszać i naprawić błąd swojego pracownika, to oni go bronią, zastawiając się jakimiś przepisami lub dają mętne i żenujące odpowiedzi. W takich sytuacjach ogólnie stwierdza się, że nie ma u tych przełożonych woli wyjaśnienia czy naprawienia krzywdy.

Innym, ciekawym przypadkiem woli działania była sytuacja prawna w Wielkiej Brytanii, gdzie do niedawna obowiązywało prawo, że do osób, które pojawią się w pobliżu pałacu Buckingham z ostrymi narzędziami należy strzelać bez uprzedzenia. Dlaczego nie stosowano tego prawa w ostatnich kilkudziesięciu latach?

Można powiedzieć, że „wola działania” czy „wola polityczna” funkcjonuje jak najważniejsza instancja uruchamiająca realizację wszelkiego prawa, czy zarządzeń. Zagadnienie woli działania pojawia się w różnych sytuacjach. Jak np. menedżer ma dobrze zarządzać majątkiem państwowym, czy urzędnik dobrze pełnić misję publiczną, skoro nie mają „woli działania”? Wola w takich sytuacjach wydaje się być czymś kluczowym w zarządzaniu. Jest ona ściśle związana z odpowiedzialnością i personalizacją zarządzania. Kiedy urzędnik jest anonimowy i kryje się za przepisami, za machiną biurokratyczną czy za swoim szefem, który roztacza nad nim parasol ochronny, to w takiej sytuacji nie może być mowy o dobrym i odpowiedzialnym działaniu urzędnika ani o dobrym zarządzaniu przez menedżera nie swoim, a najczęściej państwowym majątkiem. Dotykamy tu podstaw zarządzania oraz różnic w zarządzaniu kapitalistycznym a socjalistycznym, gdzie kluczową sprawą jest stosunek własności. Inaczej pracuje właściciel, a inaczej najemnik. Różni ich wola działania.

Dzisiaj, w dobie korporacji, gospodarka kapitalistyczna w jakimś sensie upodobniła się do socjalistycznej i mamy powtórkę z dawnych problemów. Obecnie, nie wiadomo, kto jest właścicielem danego przedsiębiorstwa, a dla menedżera liczy się tylko pensja i czas, jak długo będzie na danym stanowisku, jak również, czy będzie odpowiadał własnym majątkiem za ewentualne popełnione przez niego błędy czy nie. Jego wola zarządzania nie jest nastawiona na efektywność, ale na swoje interesy. Podobnie urzędnik, który chce pracować i jest całkowicie zależny od swojego zwierzchnika, bardziej pilnuje swoich interesów i swojego przełożonego, dobrych z nim relacji niż zadań, do których jest powołany. Jego wola działania jest zdeformowana, nie jest nastawiona na właściwe zadanie, ale na własne interesy. Brak zgodności woli konkretnego pracownika z wolą, jaką powinien posiadać urzędnik, czy menedżer, na danym stanowisku, zaburza realizację zadań. Mówimy wtedy, że nie ma woli działania czy woli wykonywania swoich obowiązków.

Z powyższych uwag wynika, że zadania powinny być kierowane do określonego podmiotu, a jego rozliczanie powinno być zgodne z wolą i zadaniami przypisanymi stanowisku, które obejmuje. Wtedy dana osoba jest i czuje się personalnie odpowiedzialna za wykonywane zadania. Zgodność tych zadań (celów stanowiska z celami pracownika) daje wolę działania. Natomiast brak tej zgodności powoduje deformację i brak woli działania oraz osłabia organizację, przynosząc straty.

Rozbieżność woli działania bankowców, przedstawicieli bankowych z celami i zadaniami, jakie powinni realizować na swoich stanowiskach, spowodowała powstanie tzw. „bańki kredytowej”, czyli udzielenie licznych kredytów, które nie mogły być spłacone, tzn. osobom, które nie miały zdolności kredytowych. Można powiedzieć, że nie tyle chęć zysku pracowników banków, ile błąd w zarządzaniu polegający na błędnym ustawieniu ich woli działania, stał się przyczyną obecnego kryzysu finansowego w USA. W takiej sytuacji kapitał intelektualny pracowników został uruchomiony na rzecz destrukcji systemu, pracownicy stawali się twórczy w kierunku drenowania systemu bankowego, zamiast go wzmacniać i rozwijać, a przy okazji powodowali nieodwracalne szkody finansowe u kredytobiorców. Wniosek jest jeden: zgodność woli działania podmiotu z wolą działania stanowiska, którą można określić jako zadania mające być realizowane na danym stanowisku, jest kluczowa dla poprawnego zarządzania nie swoim majątkiem.

Dzisiejszy kryzys finansowy, czyli niezgodność woli działania z celami mającymi być realizowane na danym stanowisku, wynikał z przyjęcia motywowania pracowników⁴ jedynie za pomocą źle ustawionych gratyfikacji finansowych, pomijał wszystkie inne zagadnienia, jak sensowność kredytów czy możliwość ich spłaty. Motywacja finansowa tych pracowników, nieuwzględniająca zgodności woli działania z celem działania na danym stanowisku, przyniosła opłakane rezultaty. W tej sytuacji kapitał ludzki i społeczny, czyli zasoby zostały wykorzystane destrukcyjnie, a nie konstrukcyjnie. Podsumowując, dobre wykorzystanie kapitału ludzkiego i społecznego możliwe jest przy strategii zgodności woli działania z celami mającymi być realizowanymi na danym stanowisku. Stąd należy dobrze określać cele związane z danym stanowiskiem oraz zadbać o wspomnianą zgodność woli działania z celami danego stanowiska. Tę zgodność należy maksymalizować i zabezpieczyć ją w taki sposób, aby wola działania nie była skierowana tylko na zysk czy na przychylność przełożonego. Dopiero wtedy kapitał ludzki i społeczny będą dobrze i właściwie wykorzystane.

Czy jeśli idzie o korupcję⁵, to również w tym przypadku mamy do czynienia ze źle ustawioną wolą działania? Czy problem korupcji może być rozwiązany, kiedy zapewnimy zgodność woli działania pracownika z celami przypisanymi danemu stanowisku? Wydaje się, że tak. Jednakże ustalenie tej zgodności jest tutaj trudniejsze. W tym przypadku należy wcześniej znaleźć przyczynę tej niezgodności, a następnie ją usunąć. Wszak to, co robili pracownicy bankowi, przyczyniając się do powstania „bańki kredytowej”, można by określić mianem korupcji, czyli chęcią zysku kosztem instytucji i ludzi, dla których się pracowało. Korupcja w tym przypadku to nadużycie władzy, której sprzyjała biurokracja, czyli złe określenie omawianej zgodności woli działania ze stanowiskiem, dla korzyści majątkowych.

⁴ Por. A. Czarnecka, *Podstawowe instrumenty motywacji pracowników stosowane w różnych organizacjach*, [w:] *Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi*, red., F. Byłok, M. Harciarek, Częstochowa 2009.

⁵ Por. Ł. Skiba, *Wpływ kodeksów etycznych w kształtowaniu postaw pracowniczych*, [w:] *Humanizacja w procesach zarządzania*, red. F. Byłok, J. Kołodziejki, Częstochowa 2010.

Dwuaspektowość sytuacji człowieka jako pierwiastek antropiczny w zarządzaniu personelem

Powyższe rozważania prowadzą do zagadnienia dwuaspektowości człowieka i dwuaspektowości zarządzania personelem. Dwuaspektowość sytuacji zarządzania to stanowisko, według którego istnieją dwa aspekty, tzn. podmiotowy i przedmiotowy. Pierwszy z nich, czyli aspekt podmiotowy, odnosi się do podmiotu zarządzającego, a drugi do przedmiotu zarządzania. Innymi słowy, musi istnieć podmiot, którym jest pracownik, chcący pracować, oraz przedmiot zarządzania, czyli zadanie, które ma on realizować. W sytuacji dwuaspektowości możemy wyróżnić element aktywny, którym jest wola działania, oraz element pasywny, czyli zadanie, które trzeba wykonać.

Możemy wyróżnić dwa rodzaje dwuaspektowości zarządzania. Pierwszy rodzaj ma charakter zewnętrzny i dotyczy relacji człowiek-człowiek lub człowiek-przedmiot, a drugi rodzaj, tzw. dwuaspektowość właściwa, ma charakter intrapsychiczny, a więc dotyczy zarządzania samym sobą. W tym drugim przypadku dwuaspektowości, wyróżniamy w człowieku dwa jego aspekty, tj. „ja działam” i „coś się dzieje we mnie”, które charakteryzują wewnętrzną sytuację człowieka i składają się na pierwiastek antropiczny. Bez wyróżnienia dwuaspektowości człowieka nie można mówić ani rozpatrywać problemów dotyczących zarządzania. Rozróżnienie to stanowi fundament sytuacji wewnętrznej oraz zewnętrznej człowieka, a ich nieuwzględnienie powoduje, że każda analiza pracy jest jednostronna i niepełna. Problem ten występuje szczególnie w obszarze zarządzania personelem, w którym zwykle gubimy aspekt podmiotowy związany z wolą działania, bez której nic nie może być *de facto* zrealizowane skutecznie ani w zarządzaniu, ani w polityce.

Wspomniana dwuaspektowość człowieka powinna być podstawową perspektywą badawczą przyjmowaną w analizowaniu nie tylko zarządzania personelem czy kapitału ludzkiego, ale także w badaniu kapitału społecznego, kapitału klienckiego, intelektualnego, konsumenckiego i innych. Dwuaspektowość wydaje się być kluczem do badań zachowań społecznych, a tym samym antropologiczną podstawą nauk o zarządzaniu.

Dopiero kiedy dysponujemy antropologiczną koncepcją oraz metodą fenomenologiczną, można skutecznie i efektywnie badać zarówno człowieka w organizacji, jak również wszelkie problemy z zakresu zarządzania i kapitału ludzkiego. Widać to wyraźnie na przykładzie omówionej wyżej tzw. woli działania. Wspomniany problem zgodności woli działania z celem, jaki trzeba zrealizować na danym stanowisku, to nic innego jak reguła rozwoju w ramach modelu dwuaspektowej sytuacji.

Relacja zgodności aspektu podmiotowego, dotyczącego woli działania, z aspektem przedmiotowym powinna zostać przyjęta za podstawę badań fenomenologicznych w ramach nauk o zarządzaniu, co wyjaśnione zostało w innej pracy⁶.

⁶ Rozmowa z Ulrike Guerot, Gazeta Wyborcza, 24 marca 2011, s. 12.

Warto zauważyć, że uwzględnienie dwuaspektowości człowieka, czyli pierwiastka antropicznego, sprzyja lepszemu rozumieniu oraz zastosowaniu metody *epoché*, zaproponowanej przez E. Husserla. Ponadto, akceptacja dwuaspektowości człowieka w sytuacji pracy to uwzględnienie w badaniach nie tylko perspektywy fenomenologicznej, ale także przełamanie monopolu badań prowadzonych z perspektywy tzw. „trzeciej osoby”, które to podejście krytykuje J. Searle⁷. Przyjęcie dwuaspektowości człowieka za podstawę badań sytuacji pracy jest nie tylko wzbogaceniem proponowanej metody fenomenologicznej, ale także wykorzystaniem w zarządzaniu, proponowanej w innej pracy, koncepcji antropologicznej K. Wojtyły⁸, którą należy rozwijać nie tylko teoretycznie, ale i praktycznie w naukach o zarządzaniu.

Badanie kapitału ludzkiego i społecznego metodą fenomenologiczną

Najczęściej kapitał społeczny i kapitał ludzki spozstrzega się jako jedną całość, podkreślając, iż nie jest możliwe ani celowe przeprowadzenie linii demarkacyjnej oddzielającej jeden kapitał od drugiego. Uważa się, że pojęcia kapitału ludzkiego chętniej używają ekonomiści, a kapitału społecznego socjologowie (por. M. Herbst⁹). Inni autorzy, jak Marta Młokosiewicz¹⁰, uważają, iż kapitał ludzki jest składnikiem kapitału społecznego. Zwolennikiem wyraźnego rozdzielenia kapitału społecznego od kapitału ludzkiego jest natomiast Janusz Czapiński, na co wskazują jego prace¹¹. Niezależnie jednak od definicji oraz rozdzielnia tych kapitałów od siebie pozostaje problem ich badania.

Dotychczas, jakościowego pomiaru kapitału ludzkiego dokonywano głównie w oparciu o badanie wykształcenia, robiła tak np. OECD (Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju). Bierze się także pod uwagę inne dane dotyczące osób badanych, jak: wiek, doświadczenie czy zdrowie; a w pomiarze kapitału społecznego uwzględnia się członkostwo w organizacjach, stowarzyszeniach czy ruchach religijnych. Zawsze jednak badania te opierają się na zbieraniu tzw. obiektywnych danych, a rzadko sięga się po dane fenomenologiczne czy subiektywne odpowiedzi, które pozwoliłyby głębiej przeanalizować konkretny obszar zagadnień.

Taki stan rzeczy wynika prawdopodobnie z ogólnie przyjętego przekonania, iż dane subiektywne są mniej wiarygodne czy mniej naukowe niż tzw. dane obiektywne. Tymczasem, jak pisze Searle: „Wydaje się nieporozumieniem przypuszczenie, że definicja tego co realne, musi wykluczać subiektywność. Jeżeli ‘nauka’ jest nazwą dla zbioru systematycznie gromadzonych prawd, jakie można ustalić w od-

⁷ J. Searle, *Umysł na nowo odkryty*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1999, s. 142.

⁸ M. Harciarek, *Antropologiczna reguła metodologiczna jako klucz do rozwiązania problemów kapitału społecznego i kapitału ludzkiego*, [w:] *Oblicza kapitału społecznego. Studium teoretyczno-empiryczne*, red. F. Byłok, A. Kwiatek, Częstochowa 2009, s. 11-19.

⁹ M. Herbst, *Kapitał ludzki i kapitał społeczny a rozwój regionalny*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2007.

¹⁰ M. Młokosiewicz, *Kapitał społeczny i kapitał ludzki a kwestia ubóstwa*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2007.

¹¹ J. Czapiński, T. Panek, *Diagnoza społeczna 2005*, www.diagnoza.com

niesieniu do rzeczywistości, to istnienie zjawisk subiektywnych jest jednym z obiektywnych faktów naukowych. (...) Powtarzającym się błędem jest próba definiowania 'nauki' w terminach cech aktualnie istniejących teorii. Jeśli jednak dostrzeżemy już prowincjonalność takiego postępowania, zauważymy jego szkodliwość, wtedy fakty w jakiegokolwiek dziedzinie mogą być przedmiotem systematycznych badań. (...) Jeśli zjawisko subiektywne nie mieści się w jakiejś definicji 'nauki', to jest to problem definicji, nie zaś fakt, który powinniśmy pomijać."¹² Innymi słowy, nie powinniśmy ignorować danych subiektywnych, zwłaszcza w badaniu tak delikatnych zagadnień, jak: kapitał ludzki czy kapitał społeczny. Stosując metodę fenomenologiczną, wychodzimy naprzeciw tym postulatam, a co najważniejsze, wzbogacamy arsenał narzędzi, które pozwolą głębiej i w nowy sposób poznawać interesujące nas zagadnienia.

Metoda fenomenologiczna pozwala wyjść poza dotychczasowe wskaźniki pomiaru kapitału ludzkiego i społecznego, jak wykształcenie czy stan zdrowia. Umożliwia nam ona poznanie wewnętrznych mechanizmów i procesów zachodzących w człowieku: ich motywacji, aktualnego nastawienia, kierunku rozwoju, umiejętności, kompetencji, wiedzy, stosunku do kultury, sposobu myślenia itp., czyli tych zagadnień, które, bezpośrednio wpływają na zachowanie i korzystanie z posiadanych zasobów ludzkich¹³.

W świetle podejścia fenomenologicznego dotychczas stosowane metody badania kapitału społecznego i ludzkiego wydają się jednostronne, cząstkowe, a w wielu przypadkach błędne i mylące. Nie można dobrze zmierzyć kapitału ludzkiego czy społecznego, posługując się jednym czy nawet kilkoma odrębnymi wskaźnikami. Do realizacji tego zadania potrzebna jest, jak wspomniano wcześniej, koncepcja człowieka. Dopiero uwzględnienie pierwiastka antropologicznego i zastosowanie metody fenomenologicznej stanowi dobrą podstawę i punkt wyjścia do nowego sposobu badania kapitału społecznego i ludzkiego.

Porządkując powyższe rozważania dotyczące pomiaru kapitału społecznego i ludzkiego metodą fenomenologiczną, uwzględniającą pierwiastek antropologiczny, należy stwierdzić, iż stosowanie tej metody powinno przebiegać w następujących etapach:

1. Sformułowanie problemu.
2. Określenie dwu aspektów antropologicznych, czyli podmiotowego i przedmiotowego.
3. Zastosowanie metody fenomenologicznej i wybór techniki, która pozwoli dostrzec do wyróżnionych dwu aspektów.
4. Analiza uzyskanego materiału i wyciągnięcie wniosków.

Natomiast jeśli idzie o techniki, jakie możemy w jej obrębie stosować, są następujące: opis, soczewka fenomenologiczna¹⁴, analiza warstwy językowej i wypowiedzi, a w tym uwzględnienie powtarzania pewnych fraz, analizy treści początku

¹² J. Searle, *Umysł, mózg i nauka*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 22.

¹³ L. Cichobłaziński, *Mediacje w sporach zbiorowych*, Wyd. PCz, Częstochowa 2010.

¹⁴ B. Bombała, *Fenomenologia* ..., op. cit.

i zakończenia wypowiedzi, czy metoda okienka w ujęciu Danuty Gierulanki¹⁵ zastosowana wcześniej przez autorkę do badania rozumienia tekstów matematycznych. W podejściu fenomenologicznym można również wykorzystać technikę odgrywania scenek, mających miejsce w życiu badanego, które pod względem badanej cechy są podobne do tej, jaka jest przedmiotem diagnozy, a następnie dokonanie analizy odgrywanej sytuacji, co pozwala na ujawnienie przeżyć mających miejsce w czasie zaaranżowanej inscenizacji.

Podsumowując, można powiedzieć, że proponowana metoda fenomenologiczna badania kapitału ludzkiego czy społecznego, uwzględniająca dwuaspektowość człowieka, może być, z powodzeniem i korzyścią, szeroko stosowana w naukach o zarządzaniu. Szczególnie wydaje się ona przydatna do oceny i pomiaru zasobów ludzkich. Metoda ta może być zastosowana prawie do każdego problemu, jaki pojawia się w obszarze kapitału ludzkiego i społecznego, przyczyniając się tym samym do realnego postępu badań w zakresie stosunków pracy, ekonomii i kultury.

Podsumowanie

Zastosowanie metody fenomenologicznej w zarządzaniu, zbudowanej na gruncie antropologicznej dwuaspektowej koncepcji człowieka, otwiera nowe możliwości badania kapitału ludzkiego i społecznego. Ze względu na uwzględnienie jakościowych danych stanowi ona znakomite uzupełnienie badań ilościowych oraz tzw. danych obiektywnych. Metoda fenomenologiczna użyta wraz z dotychczas stosowanymi technikami pozwala na trafniejszą interpretację i ocenę badanego problemu. Przedstawienie w niniejszej pracy, obok podstaw teoretycznych, także różnych praktycznych technik zastosowania fenomenologii, stanowi pomost między teorią i praktyką oraz stwarza nadzieję na dalszy i efektywny rozwój dyscyplin zajmujących się zarządzaniem.

Literatura

1. Bombała B., *Fenomenologia zarządzania*, Difin, Warszawa 2010.
2. Cichobłaziński L., *Mediacje w sporach zbiorowych*, Wyd. PCz, Częstochowa 2010.
3. Czapiński J., Panek T., *Diagnoza społeczna 2005*, www.diagnoza.com.
4. Czarnecka A., *Podstawowe instrumenty motywacji pracowników stosowane w różnych organizacjach*, [w:] *Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi*, red. F. Byłok, M. Harciarek, Wyd. PCz, Częstochowa 2009.
5. Gierulanka D., *Zagadnienie swoistości poznania matematycznego*, PWN, Warszawa 1962.
6. Harciarek M., *Antropologiczna reguła metodologiczna jako klucz do rozwiązania problemów kapitału społecznego i kapitału ludzkiego*, [w:] *Oblicza kapitału społecznego. Studium teoretyczno-empiryczne*, red. F. Byłok, A. Kwiatek, Częstochowa 2009.
7. Herbst M., *Kapitał ludzki i kapitał społeczny a rozwój regionalny*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2007.

¹⁵ D. Gierulanka, *Zagadnienie swoistości poznania matematycznego*, PWN, Warszawa 1962.

8. Młokosiewicz, M., *Kapitał społeczny i kapitał ludzki a kwestia ubóstwa*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2007.
9. Seattle J., *Umysł, mózg i nauka*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1995.
10. Searle J., *Umysł na nowo odkryty*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1999.
11. Selby M., *Understanding Urban Tourism*, New York 2004.
12. Skiba Ł., *Wpływ kodeksów etycznych w kształtowaniu postaw pracowniczych*, [w:] *Humanizacja w procesach zarządzania*, red. F. Byłok, J. Kołodziejski, Wyd. PCz, Częstochowa 2010.

PHENOMENOLOGICAL METHOD IN STUDY OF HUMAN AND SOCIAL CAPITAL

Abstract: The aim of this paper is to draw attention to application of phenomenological method in management as well as proposition of new methods in measurement of human, intellectual and social capital. It has been shown that the value of phenomenological method in management increases when concept of dual aspect of human being, which defines central point of development and potential of human being, is taken into account. This paper is a theoretical basis of application of phenomenological researches in management of human and social capital.

Keywords: method of phenomenological, social capital, human capital

WYBRANE PSYCHOLOGICZNE ASPEKTY ZARZĄDZANIA BIBLIOTEKĄ AKADEMICKĄ

Urszula Knop

Biblioteka Główna Politechniki Częstochowskiej

Streszczenie. Głównym celem artykułu jest wskazanie możliwości wykorzystania wiedzy z zakresu psychologii w podnoszeniu jakości zarządzania biblioteką akademicką. Zwrócono uwagę na psychologiczne prawidłowości warunkujące sposób zachowania jednostki w sytuacji pracy. Główne tezy artykułu:

- wgląd przełożonego w siebie, poznanie wewnętrznych mechanizmów zachowania, ułatwia efektywne kierowanie zespołem,
 - otwartość i współpraca przełożonego z pracownikami, czynnikiem wpływającym na rozwój jednostki, pośrednio całej organizacji - biblioteki,
 - włączenie pracowników w proces decyzyjny podstawą podejmowania trafnych decyzji.
- Podkreślono znaczenie psychologicznych aspektów w procesie komunikowania się w sytuacji pracy.

Słowa kluczowe: psychologia zarządzania, proces decyzyjny, zachowanie jednostki, komunikacja interpersonalna

Wstęp

Dobre zarządzanie to nie tylko wydawanie poleceń, ale przede wszystkim dostrzeganie w pracownikach ludzi, ich potrzeb oraz wzajemna interakcja podczas pracy. Tworzenie efektywnych zespołów bibliotekarzy stwarza konieczność wypracowania swoistego, pozytywnego klimatu (atmosfery) współpracy kadry zarządzającej ze współpracownikami. Znajomość podstawowych praw psychologii, regulujących zachowanie jednostki w procesie pracy, stanowi wiedzę m.in. dla budowania własnego autorytetu kierowników, które wpływa na kształtowanie określonych postaw pracowników - pośrednio na rozwój organizacji - biblioteki akademickiej, w wyznaczonym, pożądanym kierunku.

Współcześnie problematyka zarządzania w bibliotekach obejmuje coraz większy zakres tematyczny, a różnorodność opracowań teoretycznych i badań empirycznych znajduje odzwierciedlenie w licznych publikacjach, seminariach i konferencjach¹. Szukanie nowych metod zarządzania jest przejawem aktywności, odpowiedzialności i troski środowiska o prawidłowy rozwój oraz podniesienie jakości usług bibliotecznych, spełniających oczekiwania użytkowników.

Za inicjatora klasycznej teorii zarządzania uznaje się Fredericka Winslowa Taylora (1856-1915), którego doświadczenia w organizacji pracy stały się podsta-

¹ Np. *Biblioteka naukowa. Automatyzacja. Organizacja. Zarządzanie, Materiały z Konferencji Naukowej Organizacja i zarządzanie bibliotekami naukowymi w procesie automatyzacji*, Poznań 15-17 listopada 1994 r., red. A. Jazdon, E. Stachowska-Musiał, Warszawa, 1995; *Elektroniczny wizerunek biblioteki*, red. M. Wojciechowska, Gdańsk 2008.

wą teorii i praktyki, zwanej tayloryzmem². Koncepcja Taylora chociaż daleka od humanizacji pracy, wykorzystania psychologicznych uwarunkowań wzajemnego oddziaływania na siebie ludzi w procesie pracy, wyselekcjonowała podstawowe funkcje nauki zarządzania - planowanie i kontrolę, dając początek rozwojowi i ewolucji teorii zarządzania³.

Termin zarządzanie definiowany jest w rozmaity sposób, w zależności od omawianych metod zarządzania, a w literaturze bibliotekarskiej wykorzystywany i opisywany dla potrzeb zastosowania w bibliotekach⁴. Nowe tendencje dotyczące zarządzania biblioteką można odnaleźć na różnych płaszczyznach kierowania w strukturze organizacyjnej: w planowaniu, organizowaniu i kontrolowaniu⁵. Obecnie zarządzanie rozszerza się na każde celowe oddziaływanie, na każdy element organizacji, którego zamiarem jest osiągnięcie celów biblioteki w sposób efektywny i skuteczny.

Terminy „zarządzanie” i „kierowanie” występują w różnych znaczeniach, a w niniejszym artykule są często traktowane zamiennie. W praktyce kierowniczej oddziaływanie odnosi się przede wszystkim do podwładnych, by zapewnić efektywność ich współdziałania w procesie pracy, ponieważ *procesy koordynacji i integracji działań rzadko i tylko w nieznacznym zakresie dokonują się samoczynnie*⁶. Praca na wyższym szczeblu zarządzania - na stanowisku dyrektora - wymaga działań bardziej skierowanych na inicjowanie struktury, praca kierownika działu wymaga z kolei umiejętności współpracy z innymi - łączy się bardziej z komunikacją interpersonalną. Bezpośredni kontakt dyrektora ze współpracownikami jest w dużym stopniu uzależniony od jego cech osobowościowych, stylu kierowania, co rzutuje na różne podejście do realizacji jego współpracy z zespołem, w końcu jednak od wielkości biblioteki. Praca dyrektora w większym zakresie koncentruje się na komunikacji interpersonalnej z kierownikami działów. Każda komunikacja interpersonalna buduje określone więzi emocjonalne - uczucia pozytywne, negatywne lub obojętne poszczególnych członków zespołu. Skuteczny sposób oddziaływania na innych ludzi, zasadniczo stymuluje wiedza z zakresu osiągnięć psychologii. Za Słownikiem Języka Polskiego psychologia to *nauka zajmująca się powstawaniem i przebiegiem procesów psychicznych, cechami psychicznymi człowieka i regulacją jego stosunków z otoczeniem, dążąca do wyjaśnienia przebiegu procesów psychicznych i ich symptomów fizjologicznych w nieświadomych zjawiskach psychicznych i przypisująca tym zjawiskom główną rolę w kierowaniu zachowaniem się człowieka*⁷. Zależność zachowania człowieka od otoczenia - środowiska pracy, w kontekście psychologicznych prawidłowości regulujących zachowanie

² M. Holstein-Beck, *Funkcje menedżerskie*, Warszawa, 2004, s. 13.

³ H. Steinmann, G. Schreyogg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem., Koncepcje, funkcje, przykłady*, Tł. i red. nauk. pod kier. L. Martana, Wrocław 1995 s. 35-44.

⁴ M. Wojciechowska, *Zarządzanie zmianami w bibliotece*, Warszawa 2006, s. 119-255.

⁵ Por. E.B. Zybert, *Nowe tendencje w zakresie organizacji i zarządzania bibliotekami*, [w:] *Organizacja i zarządzanie biblioteką w aspekcie automatyzacji. Problemy i perspektywy*, materiały z Ogólnopolskiego Seminarium, Gdańsk, 8-9 grudnia 1997, Warszawa 1998.

⁶ L. Krzyżanowski, *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, Warszawa 1992, s. 16.

⁷ *Słownik Języka Polskiego*, T. 2, Warszawa 1988, s. 1071.

jednostki, szczegółowo przedstawia psychologia zarządzania⁸. Zachowanie człowieka w każdej, zmiennej sytuacji w dużym stopniu uwarunkowane jest emocjami, które rozbudzone są poprzez bodźce zewnętrzne. Wzajemne oddziaływanie na siebie w procesie komunikacji międzypersonalnej wpływa na jej jakość - umożliwia powstanie płaszczyzny porozumienia lub jej brak. Może powodować emocje pozytywne, zadowolenie bądź zniechęć do działania poszczególne jednostki w zespole.

Kompetencje psychologiczne dyrektora biblioteki

Psychologia zarządzania zakłada m.in., że *funkcjonujący w organizacji człowiek przede wszystkim dąży do rozumienia świata i możliwości oddziaływania na niego*⁹. W sytuacji pracy kierownik i podwładni oddziałują na siebie wzajemnie. Przełożony koordynuje codzienne czynności zawodowe poszczególnych pracowników, może wpływać na ich postawy, zachowanie. Wiedza psychologiczna - wgląd w siebie, poznanie wewnętrznych mechanizmów zachowania, ułatwia przełożonemu efektywne kierowanie zespołem. Szczególną rolę w kształtowaniu wzorów zachowań pracowników, a w niektórych przypadkach, także w następstwie wzorów myślenia, przypisuje się dyrektorowi biblioteki¹⁰. Jak przebiega ten proces i czym jest uwarunkowany? Sposób myślenia - samoświadomość jednostki w kontaktach z innymi, jest wyznacznikiem możliwości, bądź ograniczeń oddziaływania na innych¹¹. Istotny składnik świadomości samego siebie stanowi samoocena. Istnieje przekonanie, że opinia jednostki o niej samej wpływa na to, jak jest postrzegana przez innych. Człowiek powinien być przekonany o własnej wiedzy, możliwościach, o tym co robi oraz że może to zrobić. Dlatego, kto zajmuje kierownicze stanowisko, powinien z tego powodu zawsze stawiać sobie pytanie o wartość swojego wzorca: kim jestem? jaki jestem? co jest dla mnie ważne?

Teorię własnego „Ja” próbuje wyjaśnić definicja tożsamości, sformułowana przez twórcę amerykańskiej psychologii Williama Jamesa¹². Konstrukcja „Ja” wymaga uświadomienia sobie faktu, że jest się „poznającym” czyli, że własna wiedza musi być nieustannie rozszerzana, modyfikowana i że istnieje w istocie ciągle „coś”, co ma być poznane. Zatem istotne z psychologicznego punktu widzenia dla właściwie rozumianej funkcji kierowniczej jest aktywne funkcjonowanie w środowisku pracowniczym. Interpretację „Ja” uzależnia się od otoczenia, które w informacji zwrotnej przekazuje opinię o nas. Zewnętrzne źródło informacji o konstrukcji „Ja” tłumaczy także teoria porównań społecznych. Brak pewności siebie, poczucia własnej wartości, skłania jednostkę do porównywania siebie z innymi¹³.

⁸ Por. G. Bartkowiak, *Psychologia zarządzania*, Wyd. 3, Zielona Góra 2003, s. 10-11.

⁹ Tamże, s. 15.

¹⁰ W. Pękaty, *Rola kadry zarządzającej w kształtowaniu kultury organizacyjnej biblioteki*, [w:] *Zarządzanie kadrami w bibliotece. Teoria i praktyka*, red. J. Kamińska, B. Żołędowska-Król, Warszawa 2008, (Nauka-Dydaktyka-Praktyka), t. 97, s. 68-69.

¹¹ E. Aronson, T.D. Wilson, R.M. Akert, *Psychologia społeczna, Serce i umysł*, Poznań 1994, s. 222.

¹² Tamże, s. 216-217.

¹³ Tamże, s. 250-254.

Tworzenie i kierunek zmian własnego image w dążeniu do określenia poziomu doskonałości daje możliwość porównań z innymi (tzw. porównania społeczne w górę), których pewne cechy stanowią dla nas wartość, którą cenimy, lecz nie posiadamy¹⁴.

Ścisła korelacja poczucia „Ja” z otoczeniem wskazuje na konieczność budowania pozytywnych relacji z innymi, bowiem nieustannie poznajemy i wpływamy na siebie nawzajem, działając w środowisku pracy. Wewnętrzne, pozytywne przeżywanie siebie, własnych cech osobowości, zachowania, wiedzy, wyglądu zewnętrznego jest niezbędne w kreowaniu siebie jako wzorca dla innych - w szczególności, w relacji przełożony - podwładny.

Zwiększeniu sprawności psychicznej w kontaktach z innymi sprzyja nabyta, wyćwiczona umiejętność autoprezentacji i postawy asertywnej. Autoprezentacja na przykład przełożonego, to gesty, sposób bycia, mówienia, które wysyłają sygnały, informują pracowników, jak się należy zachowywać wobec niego w sytuacji pracy¹⁵. Postawa asertywna to bardzo istotny sposób reakcji - zachowania jednostki w każdej, nawet konfliktowej sytuacji, wzmacniający jej pozytywny obraz, jako osoby zdecydowanej. Umiejętność wyrażania swojego zdania, przekonania, w sposób stanowczy, ale grzeczny, z szacunkiem dla innych, bez złych emocji (agresji, złości, lekceważenia), wzmacnia pozycję szefa wśród pracowników, jest jego siłą, sposobem wpływania na innych¹⁶.

Zrozumienie siebie oraz otaczającej rzeczywistości - środowiska pracy, czyli pracowników biblioteki, wymaga ich znajomości. Wysokie kompetencje merytoryczne, permanentne doskonalenie się może nie przynieść oczekiwanych efektów osobie zarządzającej instytucją, bez wsparcia społecznego współpracowników - przełożonych, podwładnych. Ukierunkowanie dążeń na własne „Ja” powoduje izolację społeczną, brak informacji zwrotnej, a w końcowym etapie brak współdziałania, współpracy. Dlatego realizacja pomysłów, projektów zawodowych wymaga nie tylko wiedzy profesjonalnej pracowników, ale także umiejętności współpracy¹⁷.

Otwarcie dyrektora na ludzi, na ich potrzeby samorealizacji, problemy zawodowe, życia codziennego może przynieść wręcz nieoczekiwane rezultaty w osiągnięciu zamierzonych celów organizacji. Wielu ludzi sukcesu upatrywało cenną wartość dla rozwoju biblioteki w budowaniu poprawnych relacji międzyludzkich, przywitanie się i rozmowy z poszczególnymi pracownikami należały do ich codziennych czynności. Ten prozaiczny wydawałoby się sposób wywołał wśród pracowników pozytywne nastawienie do przełożonego, sympatię i życzliwość¹⁸.

¹⁴ Tamże, s. 258.

¹⁵ *Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi*, red. F. Byłok, M. Harciarek, Wyd. PCz, Częstochowa, 2009, s. 207.

¹⁶ M. Król-Fijewska, P. Fijewski, *Asertywność menedżera*, PWE, Warszawa 2007, s. 9-10.

¹⁷ B. Żołędowska-Król, *Zarządzanie wiedzą w procesie kształtowania relacji z użytkownikiem biblioteki*, „Przegląd Biblioteczny” 2009, nr 2, s. 219-227.

¹⁸ J. Sadowska, *Na marginesie zarządzania - zarządzanie czasem*, „Bibliotekarz” 2010, nr 5, s.12; N.B. Enkelmann, *Biznes i motywacja*, Muszyński T.B. [tł.], Łódź 2000, s. 160-166.

Świadomość przełożonego o potrzebie współdziałania z ludźmi w sytuacji pracy jako pozytywny bodziec pobudzania ich do działania, rozwoju zawodowego, jednocześnie jest przeciwieństwem izolacji oraz negatywnego dystansu do pracowników. W celu zrealizowania zamierzonych zadań biblioteki akademickiej, do których należy wspieranie procesu dydaktycznego macierzystej uczelni m.in. poprzez udostępnianie zbiorów, informowanie o zbiorach i dydaktykę biblioteczną, dyrektor/kierownik zarządza zasobami ludzkimi, bowiem dla osiągnięcia jakości ww. działań, wymagany jest wysiłek całego zespołu bibliotekarzy. Inaczej mówiąc, zadanie, dla którego powołana jest biblioteka akademicka, nie może być wykonywane jednoosobowo. Istotny dla osiąganych efektów pracy, biblioteki jako organizacji, jest sposób oddziaływania podwładnych na przełożonych, ten z kolei uzależnia się od posiadanych przez kadrę zarządzającą kompetencji kierowniczych, wśród których należy wymienić cechy osobowościowe. Dyrektor/kierownik *otwarty* na świat nie boi się sytuacji stresowych, nowych wyzwań, wprowadzania innowacyjnych rozwiązań w organizacji; tworząc poprawne relacje z zespołem, wyzwala w nim pozytywną energię.

Wpływanie przełożonego na podwładnych oraz pracowników wzajemnie na siebie w procesie interakcji społecznych rozszerza wiedzę jednostek w różnych aspektach jej znaczenia, może modyfikować: wiedzę, zachowanie, stan psychiczny, motywację do działania. Szczególną rolę przypisuje się kierownikowi, bowiem rodzaj interakcji przełożony-podwładny stymuluje w ściśle określonym kierunku zachowanie jednostki w środowisku pracy, wpływa na jej wewnętrzne odczucie związane z miejscem, które w nim zajmuje oraz możliwość oddziaływania, jakie wywiera na rzeczywistość.

Należy podkreślić, że postrzeganie drugiej osoby w interakcji międzypersonalnej, gdzie oceniającym jest dyrektor, a pracownik postrzegany, warunkowane jest nastawieniem motywacyjnym oraz stanowi źródło szerszej informacji o innych.

Na mocy obowiązków i roli, jakie pełni przełożony w organizacji, ocenia pracownika, stosując kryteria:

- kwalifikacji zawodowych - wykształcenie, rozeznanie w pracy, kompetencje zawodowe,
- komunikatywności, kultury osobistej, kultury społecznej itp.,
- zaangażowania w pracę: pracowitość, punktualność.

Stanowisko kierownicze uprawnia do wydawania poleceń, kontroli; istotna jest tu wiedza przełożonego, że wszelkie działania oceniające, kontrolujące pracę podwładnego stanowią bodziec stanu zdrowia psychicznego pracownika. Dlatego aktywność skutecznego kierownika korygująca niewłaściwe zachowanie, błędy w pracy podwładnych powinna realizować się we właściwych okolicznościach (np. bez szerokiego grona współpracowników, poniżania pracownika), stymulując działania podwładnego, przy uwzględnieniu jego możliwości indywidualnych, w celu osiągnięcia zamierzonych celów organizacji. Inaczej mówiąc, modyfikacja niepożądanych działań podwładnych przez przełożonego wymaga m.in. posiadania inteligencji emocjonalnej¹⁹.

¹⁹ Przez inteligencję emocjonalną rozumie się zdolność używania własnych emocji i radzenia sobie ze stanami emocjonalnymi innych osób.

W literaturze przedmiotu określono skuteczność oddziaływań kierowniczych na otoczenie, jako efekt wieloaspektowych procesów aktywności w codziennych sytuacjach pracy, do których można zaliczyć:

- interakcje pomiędzy indywidualnymi cechami osoby zarządzającej a właściwościami sytuacji - teoria warunkowego przywództwa stworzona przez Freda Fiedlera (1978) - według której zarządzających można podzielić na osoby skierowane przede wszystkim na ludzi i skierowane przede wszystkim na zadanie²⁰
- relacje między przełożonym a współpracownikami - dyrektor, kierownik cieszący się sympatią współpracowników, zawsze może liczyć na ich akceptację i wsparcie
- kompetencje społeczne - do których zalicza się *zdolność panowania nad swoimi emocjami i kontrolowania ich, zdolność odkładania zaspokajania potrzeb na później, zdolność do życzliwości, przewagę uczuć pozytywnych, rozumienie sytuacji innych ludzi, empatię*²¹, czyli umiejętność wczuwania się w sytuację innych.

Posiadanie kompetencji społecznych pozwala rozwiązywać trudne sytuacje społeczne. Skuteczny dyrektor z kolei wie, że wartość potencjału intelektualnego pracowników wysoko kwalifikowanych nie stanowi dla niego zagrożenia, wręcz przeciwnie jest siłą napędową podnoszenia jakości pracy (usług) biblioteki. Innowacje w działalności biblioteki są często efektem oddziaływań wzmacniających pozytywnie (zachęcających, mobilizujących) dyrektora na tę grupę pracowników. A. Jazdon uświadamia potrzebę samorealizacji bibliotekarzy o wysokich, specjalistycznych kwalifikacjach zawodowych oraz podkreśla także nieraz trudną rolę dyrektora w stwarzaniu koniecznych warunków ich rozwoju, do których zalicza: częste wyjazdy na szkolenia, konferencje, możliwość dostępu do różnego rodzaju źródeł informacji, co stwarza *szerokie kontakty*, a w konsekwencji, zwiększa efektywność ich pracy²². Brak świadomości dyrektora, w odniesieniu do możliwości wykorzystania ogromnego potencjału pracowników, to niejednokrotnie niecelowe bariery hamujące rozwój jednostki. Uruchomienie potencjału ludzkiego warunkowane jest sytuacją, w której działa jednostka, brak bodźców pozytywnie wzmacniających bądź działanie bodźców negatywnie wzmacniających (np. niska ocena przez przełożonego, negatywne nastawienie), może w ogóle nie ujawnić ukrytych zasobów ludzkich.

Znajomość powyższych teorii - mechanizmów zachowania, pozwala jednostce-przełożonemu wpływać na przebieg konkretnych czynności, zatem jest niezbędną w efektywnym kierowaniu zespołem.

²⁰ D.P. Schulz, S.E. Schulz, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 245.

²¹ M. Adamiec, B. Kożusznik, *Sztuka zarządzania sobą*, PWE, Warszawa 2001, s. 167.

²² A. Jazdon, *O tworzeniu kultury organizacyjnej biblioteki jako środowiska pracowników wiedzy*, [w:] *Kultura organizacyjna w bibliotece*, Ogólnopolska Konferencja Naukowa, Białystok, 4-6 czerwca 2007, Białystok 2008, s. 341-342.

Podejmowanie decyzji

Podejmowanie decyzji, czyli decydowanie, oznacza celowy wybór jednej z dwóch co najmniej dwóch możliwości, wskazany jako optymalne rozwiązanie dla organizacji, uznany za możliwy do wykonania²³.

Obecnie biblioteki akademickie nieustannie przechodzą okres transformacji w zakresie gromadzenia, udostępniania materiałów bibliotecznych tradycyjnych i elektronicznych. Występuje zatem konieczność modyfikacji procesów bibliotecznych, zadań oraz celów, dla których biblioteki są powołane²⁴. Kiedy tradycyjne metody pracy trzeba zastąpić nowymi, nowoczesnymi, kiedy zachodzi konieczność, że jeśli nie zrobimy nic, będzie gorzej, trzeba podjąć decyzję. Podejmowanie decyzji zatem jest procesem złożonym: może dotyczyć decyzji strategicznych, których realizacja zadecyduje o rozwoju biblioteki (np. zakup nowego systemu komputerowego, zmiana struktury organizacyjnej), decyzji mniej lub bardziej długotrwałych w skutkach, które określa się jako bieżące lub decyzji wymagającej szybkiej reakcji. W początkowej fazie podejmowania decyzji ważnych dla funkcjonowania biblioteki głównej lub poszczególnych ogniw całego systemu informacyjno-bibliotecznego uczelni niezbędne jest poznanie opinii oraz oczekiwań władz Uczelni. Powstaje potrzeba współpracy, porozumienia, czasem kompromisu. Ważną rolę w całym procesie decyzyjnym odgrywa osobowość przełożonych, umiejętność przekonywania do swoich racji. Oczekiwanie sukcesu zawsze zwiększa szansę jego osiągnięcia. Samoocena oraz wiedza o własnych potrzebach i dążeniach ułatwia hierarchizację decyzji.

Istota trafnej decyzji polega także na podjęciu jej we właściwym momencie, na postawieniu we właściwym czasie pytania: jakich danych potrzeba, by powstał sygnał, że trzeba coś zrobić - podjąć decyzję. Żeby postawić opinię - diagnozę, trzeba znać źródło niepokojącego stanu rzeczywistości. Potrzebne informacje dla podjęcia decyzji można uzyskać na podstawie analizy wyników prowadzonej statystyki dotyczącej np. wykorzystania istniejących usług, zapytania o nowe usługi, monitoringu konkurencji biblioteki - Internetu oraz szersze możliwości jego wykorzystania w bibliotece. W tym celu istotne jest umiejętne wdrażanie pracowników w ocenę jakości bieżącej obsługi użytkowników, co może stanowić wskazanie kierunku przyszłych działań. Tajemnica sukcesu podejmowania trafnych decyzji dla biblioteki tkwi bowiem w możliwościach wykorzystania potencjału ludzi w niej zatrudnionych. Zaangażowanie doświadczonych bibliotekarzy oraz innych specjalistów np. w dziedzinie Information Technology (IT) umożliwia formułowanie różnych, odmiennych, często sprzecznych opinii na rozwiązanie problemu. Udział grupy pracowników w procesie decyzyjnym pobudza wyobraźnię poszczególnych jednostek na sposób rozwiązania problemu, zwiększa prawdopodobieństwo wyboru trafnej decyzji. Skuteczny dyrektor nie wychodzi z założenia, że jeden sposób działania jest ostatecznym i że racje ma on, nawet jeśli przekonany jest o jej słuszności²⁵, ponieważ:

²³ Por. J. Penc, *Menedżer w działaniu*, PWE, Warszawa 2003, s. 82.

²⁴ Por. J. Wojciechowski, *Bibliotekarstwo: kontynuacje i zmiany*, Wyd. UJ, Kraków 2001.

²⁵ P. F. Drucker., *Menedżer skuteczny*, Górski J., Szyfter J. [tł.], Kraków 1994. s. 168-169.

- bibliotekarze o wysokich kwalifikacjach - *pracownicy wiedzy najczęściej są w swej specjalności bardziej kompetentni od szefa. Próba wykazania pracownikowi wiedzy, że znamy się dobrze, a nie daj Bóg - lepiej, na określonych zadaniach, może znacznie osłabić jego lojalność i zaangażowanie*²⁶
- prawidłowa decyzja (...) wyrasta ze zderzenia i konfliktu rozbieżnych opinii, a także z poważnego rozważenia konkurencyjnych wariantów²⁷
- konsultowanie decyzji z innymi chroni dyrektora psychologicznie od ewentualnego „oskarżenia” w organizacji
- zaangażowanie pracowników w proces decyzyjny powoduje odczucie współodpowiedzialności za podjętą decyzję, czują się jej współautorem
- decyzja wspólnie przedyskutowana i podjęta zawsze uzyska aprobatę wśród podwładnych.

Jako przyczyny podejmowania błędnych decyzji wymienia się: przesadną wiarę we własne siły, duże poczucie bezpieczeństwa oraz wzmocnione ego, które wyzwała pęd do samodzielnego podejmowania decyzji, zrutynizowanie czynności, niedostateczną znajomość problemu²⁸. Aby uniknąć błędów w podejmowaniu decyzji, wskazane jest rozważne, powolne działanie, formułowanie opinii przez co najmniej dwóch pracowników, konfrontację wyboru z rzeczywistością - pełne jej zrozumienie, analizowanie możliwości realnego wdrożenia.

Jakość komunikacji

We wstępie artykułu podkreśliłam, że sposób, czyli jakość komunikacji interpersonalnej to siła motywująca zachowanie jednostki w zespole. W kontekście niniejszych rozważań komunikowanie się rozumiane jest jako proces ukierunkowania aktywności ludzkiej w sytuacji pracy w bibliotece. W organizacji proces komunikowania się określany jako komunikacja organizacyjna²⁹, w którym role nadawcy i odbiorcy ściśle są wyznaczone, powinien spełniać funkcje:

- informacyjno-organizatorską - poprzez kompletne przekazywanie bieżących informacji w kierunku pionowym, czyli w górę i w dół, w całej bibliotece,
- motywacyjno-inspirującą - poprzez stworzenie w procesie komunikowania się, atmosfery życzliwej, zachęcającej jednostki do działań twórczych, innowacyjnych³⁰.

Zatem jest to model doskonały przepływu informacji, wszyscy wszystko wiedzą, panuje życzliwa atmosfera. Rzeczywistość jednak wskazuje złożoność i wieloaspektowość komunikowania.

Działanie nadawcy i odbiorcy procesu komunikowania rozumiane jest jako świadome i celowe³¹. W komunikowaniu bezpośrednim, interpersonalnym w sta-

²⁶ A. Jazdon, *O tworzeniu kultury ...*, op. cit., s. 339.

²⁷ P. F. Drucker., *Menedżer skuteczny ...*, op. cit. s. 159.

²⁸ G. Bartkowiak, *Psychologia zarządzania ...*, op. cit., s.45-46.

²⁹ B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania społecznego*, Wrocław 2004. s. 19.

³⁰ *Zachowania ludzi w organizacjach. Wybrane zagadnienia*, red. F. Byłok, E. Robak, Częstochowa 2009, s. 110.

łych relacjach, określanych wielokrotnie jako relacje twarzą w twarz (face to face), powstaje klimat psychologiczny, stymulujący oddziaływanie na siebie pracowników, przełożony ocenia pracownika i odwrotnie, pracownik ocenia przełożonego, ustosunkowuje się do niego emocjonalnie³². W konsekwencji przeżywanych emocji - uczuć, powstaje zależność wzajemnych relacji, która działa na jednostki pozytywnie lub negatywnie. Odbiorca informacji - na przykład podwładny oczekuje określonych reakcji, zachowań nadawcy - kierownika, wynikających z pełnionej przez niego funkcji. Jednak oczekiwanie to może być odmienne od rzeczywistości na skutek negatywnych cech osobowości przełożonego. Dlatego kierownik powinien znać cechy swojej osobowości, których nie akceptują podwładni. Nikt nie rodzi się z gotową osobowością, pracując nad sobą, pewne cechy można w sobie ukształtować, wypracować, bowiem „w odróżnieniu od ilorazu inteligencji IQ, który w rozwoju człowieka kształtuje się tylko do pewnego wieku, umiejętności emocjonalne można doskonalić stale - nawet u ludzi dorosłych”³³. Na skutek nietolerancji pewnych cech osobowości przełożonego przekaz przez niego nadany może być źle zinterpretowany przez pracownika i odwrotnie.

Rozbieżność oczekiwań odbiorcy przekazu w procesie komunikacji może wynikać z przyczyn zależnych lub niezależnych od nadawcy. Zamierzone lub niezamierzone formułowanie błędnego przekazu jest powodem powstawania szumu semantycznego w komunikowaniu się. Sytuacja zniekształcenia przekazu np. w wyniku psychicznej niedyspozycji jednostki, będącej skutkiem zmęczenia, uprzedzenia, uczucia złości itp. definiowana jest jako szum wewnętrzny³⁴. Natomiast zakłócenia występujące w komunikowaniu się, tzw. szum informacyjny, mogą wynikać z różnych przyczyn. Jako powód niejasności w komunikowaniu się można wskazać na zakłócenia przekazu informacji, spowodowane przez warunki otoczenia zewnętrznego - hałas, upał, chłód, definiowane jako szum zewnętrzny. Nadawca, którego przekaz jest niejasny dla odbiorcy, zachowuje się w specyficzny sposób - udziela niekompletnych informacji, przerywa rozmowę - nie ma czasu, zwykle nie wypowiada się w swoim imieniu, powołuje się na opinie innych, często nieprawdziwe. Nieprawidłowy przekaz lub odbiór informacji w mniejszym bądź większym stopniu dezorganizuje pracę jednostki, wywołuje niezadowolenie, w końcowym etapie może skutkować spadkiem efektywności pracy całego działu. W następstwie niedoinformowany pracownik może na przykład udzielać błędnych informacji na zapytania czytelników, pracowników uczelni, odczuwać dyskomfort psychiczny, wynikający z własnej niewiedzy, w konsekwencji spada jakość wykonywanych przez niego zadań. Negatywnie wpływa na pracownika także informacja przekazywana w niewłaściwym terminie (na przykład bezpośrednio przed ważnym zebraniem, co pozbawia pracownika możliwości merytorycznego przygotowania

³¹ B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania ...*, op. cit., s. 19.

³² W. Głodowski, *Komunikowanie interpersonalne*, Wyd. Hansa Communication, Warszawa 1994, s. 5.

³³ Berłowski P, *Inteligencja emocjonalna - fory dla karierowicza? Rola umiejętności społecznych w zarządzaniu personelem*, „Personel i Zarządzanie” 2010, Nr 11, s. 13.

³⁴ B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania ...*, op. cit. s. 17.

się) lub nieprzekazywanie ważnych informacji z zebrań, w których pracownik nie uczestniczy.

W wyniku nieprawidłowego komunikowania w relacji kierownik-podwładny następuje spadek wiarygodności kierownika oraz zaufania w zespole.

Jednak kierownik jako nadawca przekazu może w specyficzny sposób wpływać pozytywnie na pracowników, osiągać zamierzone cele, wśród których można wymienić:

- modyfikację istniejących postaw,
- zmianę nastawienia do konkretnych zadań,
- rozbudzenie aktywności w określonym kierunku.

Taki interaktywny proces określa się jako komunikowanie perswazyjne, które uregulowane jest działaniem polegającym na:

- *sprecyzowaniu celów, które chcemy osiągnąć*
- *stosowaniu logicznej argumentacji*
- *rozpoznaniu istniejących systemów postaw i wzorów zachowań odbiorców*
- *posługiwaniu się językiem motywującym do działania*
- *prezentacji komunikatów w przekonujący sposób*
- *obalanie przeciwnych argumentów*³⁵.

W przekazie tym następuje sprzężenie zwrotne - nadawca oddziałuje na odbiorcę, a odbiorca dostosowuje swoje dalsze działania stosowanie do otrzymanej informacji, akceptuje ją. Należy podkreślić, że zamierzone intencje w komunikowaniu perswazyjnym osiąga kierownik wiarygodny w opinii podwładnych, autorytatywny, godny zaufania, autentyczny. Psychologiczny klimat uzależnienia nadawcy od odbiorcy i odwrotnie, odbiorcy od nadawcy, wymaga zatem wzajemnej akceptacji.

Istotne z punktu widzenia odpowiedniej jakości komunikowania kierownika z podwładnym wydaje się być rozpoznanie zróżnicowanych cech osobowości poszczególnych pracowników, co stwarza możliwość wypracowania indywidualnego podejścia do każdego z nich. Każdy pracownik ma swój system wartości i swoją hierarchię potrzeb. Jakość przekazu informacji musi odpowiadać potrzebom i oczekiwaniom pracownika. Pracownik o wysokiej motywacji oczekuje od przełożonego wsparcia w realizacji własnego rozwoju intelektualnego, merytorycznej rozmowy, skupiony jest na zadaniach, nie zadowolony się rozmową na temat pogody lub oceny, jak koleżanki są ubrane, jego potrzeby definiowane są jako potrzeby osiągnięć. Inne potrzeby pracowników określa się jako:

- potrzeby afiliacji - nastawienie na rozwijanie współpracy w środowisku pracy,
- potrzeby władzy - rozwijanie działalności twórczej, nastawienie na robienie kariery zawodowej,
- bezpieczeństwa - zadowolenie z faktu posiadania pracy³⁶.

Indywidualizm osobowościowy jednostki wynika ze specyfiki odczuwania różnych osobistych przeżyć, upodobań, uprzedzeń.

³⁵ Tamże, s. 37-38.

³⁶ Por. F. Bylok (red.), *Zachowania ludzi ...*, op. cit., s. 50.

Bez względu na odmienność poszczególnych jednostek proces komunikowania się w sytuacji pracy, wymaga przestrzegania określonych standardów, do których zalicza się: kompletność merytoryczną przekazywanej sprawy, jasne formułowanie zdań, możliwość ustosunkowania się odbiorcy do nadawcy, szacunek dla odbiorcy.

Należy podkreślić, że niwelowanie negatywnych czynników procesu komunikowania się w sytuacji pracy należy do zadań kierownika i stanowi kryterium skuteczności jego działań.

Wnioski

Aspekty psychologiczne zarządzania biblioteką akademicką odgrywają istotną rolę w jakości oddziaływań kierowniczych na pracowników. Znajomość psychologicznych prawidłowości zachowań jednostek w sytuacji pracy może ułatwić kierowanie ludźmi. Zachowanie to determinowane jest przez otoczenie zewnętrzne oraz indywidualne cechy psychiczne jednostki. Kompetencje merytoryczne oraz świadomość przełożonego o potrzebie współdziałania z ludźmi w sytuacji pracy mogą zwiększyć efektywność funkcjonowania organizacji. Pozytywne relacje kierownika z podwładnymi w procesie komunikowania stanowią podstawę prawidłowego zarządzania współczesną biblioteką.

Literatura

1. Adamiec M., Kożusznik B., *Sztuka zarządzania sobą*, PWE, Warszawa 2001.
2. Aronson E., Wilson T.D., Akert R.M., *Psychologia społeczna, Serce i umysł*, Zysk i S-ka, Poznań 1994.
3. Bartkowiak G., *Psychologia zarządzania*, Wyd. 3, ZCO, Zielona Góra 2003.
4. Bartkowiak G., *Psychologia zarządzani*, AE, Poznań 1994.
5. Berkowski P., *Inteligencja emocjonalna - fory dla karierowicza? Rola umiejętności społecznych w zarządzaniu personelem*, „Personel i Zarządzanie” 2010, Nr 11.
6. *Biblioteka naukowa. Automatyzacja. Organizacja. Zarządzanie. Materiały z Konferencji Naukowej: Organizacja i zarządzanie bibliotekami naukowymi w procesie automatyzacji*, Poznań 15-17 listopada 1994, red. A. Jazdon, E. Stachowska-Musiał, Warszawa 1995.
7. Dobek-Ostrowska B., *Podstawy komunikowania społecznego*, Wrocław 2004.
8. Drucker P.F., *Menedżer skuteczny*, Górski J., Szyfter J. [tł.], Kraków 1994.
9. *Elektroniczny wizerunek biblioteki*, red. M. Wojciechowska, Gdańsk 2008.
10. Enkelmann N.B., *Biznes i motywacja*, Tuszyński T.B. [tł.], Łódź 2000.
11. Głodowski W., *Komunikowanie interpersonalne*, Wyd. Hansa Communication, Warszawa 1994.
12. Holstein-Beck M., *Funkcje menedżerskie. Teoria i praktyka*, Warszawa 2004.
13. Jazdon A., *O tworzeniu kultury organizacyjnej biblioteki jako środowiska pracowników wiedzy*, [w:] *Kultura organizacyjna w bibliotece*, Ogólnopolska Konferencja Naukowa, Białystok, 4-6 czerwca 2007, Białystok 2008.
14. Król-Fijewska M., Fijewski P., *Asertywność menedżera*, PWE, Warszawa 2007.
15. Krzyżanowski L., *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, Warszawa 1992.
16. Penc J., *Menedżer w działaniu*, PWE, Warszawa, 2003.
17. Pękaty W., *Rola kadry zarządzającej w kształtowaniu kultury organizacyjnej biblioteki*, [w:] *Zarządzanie kadrą w bibliotece. Teoria i praktyka*, red. J. Kamińska, B. Zołędowska-Król, (Nauka, Dydaktyka, Praktyka), t. 97, Warszawa 2008.

18. *Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi*, red. F. Bylok, M. Harciarek, Wyd. PCz, Częstochowa, 2009.
19. Sadowska J., *Na marginesie zarządzania - zarządzanie czasem*, „Bibliotekarz” 2010, nr 5.
20. Schulz D.P., Schulz S.E., *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2006.
21. *Słownik Języka Polskiego*, T. 2., Warszawa 1988.
20. Steinmann H., Schreyogg, G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Wrocław 1995.
21. Wojciechowska M., *Zarządzanie zmianami w bibliotece*, Warszawa 2006.
22. Wojciechowski J., *Bibliotekarstwo: kontynuacje i zmiany*, Wyd. UJ, Kraków 2001.
23. *Zachowania ludzi w organizacjach. Wybrane zagadnienia*, red. F. Bylok, E. Robak, Częstochowa 2009.
24. Zybert E.B., *Nowe tendencje w zakresie organizacji i zarządzania bibliotekami*, [w:] *Organizacja i zarządzanie biblioteką w aspekcie automatyzacji. Problemy i perspektywy*, Materiały z Ogólnopolskiego Seminarium, Gdańsk, 8-9 grudnia 1997 r., Warszawa 1998.
25. Żołądowska-Król B., *Zarządzanie wiedzą w procesie kształtowania relacji z użytkownikiem biblioteki*, „Przegląd Biblioteczny” 2009, nr 2.

SELECTED PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF THE ACADEMICAL LIBRARY MANAGEMENT

Abstract: The aim of the article is to present the possibilities of use some psychological aspects in improving the quality of the academical library management. It was pointed out that some psychological regularities determine the way of behaviour of the individual in one work place. The main theses of the article are:

- the insight and recognition of the inner mechanisms of behaviour of the supervisor helps to direct the group more effectively
 - openness and cooperation among supervisor and the group is the deciding factor influencing the development of the individual and indirectly the whole organisation - the library
 - including the employees into decisive process is the base of making correct decisions.
- Moreover, the meaning of the psychological aspects in the process of communication in a work place are highlighted.

Keywords: the psychology of management, decisive process, the way of behaviour of the individual, interpersonal communication