



Agnieszka Chomiuk

Znaczenie kapitału społecznego dla kształtowania
wizerunku wewnętrznego organizacji

The meaning of social capital in creating the
internal image of the organization

Praca doktorska

Promotor: dr hab. Magdalena Stefańska, prof. UEP
Pracę przyjęto dnia: 22.05.2023 r.

Podpis Promotora

Poznań 2023

*Z serdecznymi podziękowaniami
dla dr hab. Magdaleny Stefańskiej, prof. UEP
za ogromne zaangażowanie, życzliwość i wiedzę
przekazaną w trakcie przygotowania
rozprawy doktorskiej*

Spis treści

Wstęp	8
Rozdział 1. Istota i funkcje kapitału społecznego w organizacjach w świetle teorii nauk o zarządzaniu	18
1.1. Geneza idei i definicje kapitału społecznego	18
1.2. Miejsce kapitału społecznego w naukach o zarządzaniu	27
1.3. Cechy i wymiary kapitału społecznego w organizacji	32
1.4. Funkcje kapitału społecznego i czynniki determinujące jego pomnażanie w organizacji	39
1.5. Korzyści wewnętrzne i zewnętrzne rozwijania kapitału społecznego w organizacjach	44
1.6. Metody badania kapitału społecznego na gruncie nauk społecznych	50
Rozdział 2. Miejsce kapitału społecznego w kreowaniu wizerunku wewnętrznego organizacji	60
2.1. Istota wizerunku wewnętrznego i jego funkcje w organizacji	60
2.2. Wymiary wizerunku wewnętrznego a kapitał społeczny organizacji	66
2.3. Znaczenie wizerunku wewnętrznego pracodawcy dla budowania przewagi konkurencyjnej	72
2.4. Rola wizerunku wewnętrznego i kapitału społecznego w funkcjonowaniu organizacji trzeciego sektora	75
2.5. Kapitał społeczny a cele społeczne organizacji pozarządowych	80
Rozdział 3. Komunikacja wewnętrzna jako czynnik determinujący kapitał społeczny organizacji pozarządowych	84
3.1. Pojęcie i funkcje komunikacji wewnętrznej	84
3.2. Elementy procesu komunikacji wewnętrznej a kształtowanie kapitału społecznego w organizacji	89
3.3. Znaczenie kapitału społecznego w pokonywaniu barier komunikacyjnych ..	95

3.4.	Sprawność komunikacji wewnętrznej a kapitał społeczny organizacji	99
Rozdział 4. Identyfikacja i ocena wymiarów kapitału społecznego a kształtowanie wizerunku wewnętrznego organizacji w świetle badań empirycznych		108
4.1.	Metodyka badań własnych	108
4.1.1.	Cele i hipotezy sformułowane w ramach badań własnych	108
4.1.2.	Metody i techniki badawcze	111
4.2.	Dobór prób badawczych i organizacja badań	118
4.2.1.	Wielkość i dobór prób do badania ilościowego i jakościowego	118
4.2.2.	Organizacja badań i metody analizy zgromadzonych danych	123
4.2.3.	Charakterystyka próby	128
4.3.	Tożsamość i wizerunek badanych organizacji i panujące w nich relacje pracownicze	131
4.3.1.	Zadowolenie z miejsca pracy i wymiary kapitału społecznego – identyfikacja związków	131
4.3.2.	Wartości istotne dla organizacji i ich internalizacja przez pracowników – związki i zależności	154
4.3.3.	Zaufanie w organizacji a współdzielenie i przestrzeganie norm	159
4.3.4.	Sprawczość i decyzyjność pracowników a ich poczucie satysfakcji z pracy	163
4.3.5.	Warunki do współdziałania i aktywności a charakter relacji i współpracy pomiędzy pracownikami – zależności i związki	167
4.3.6.	Wymiary kapitału społecznego kształtujące wizerunek wewnętrzny organizacji	180
4.3.7.	Związek między komunikacją wewnętrzną a wymiarami kapitału społecznego	182
4.4.	Główne wątki i kluczowe wnioski z przeprowadzonych badań ilościowych ..	186

4.5. Identyfikacja wymiarów kapitału społecznego wpływających na kształtowanie wizerunku wewnętrznego w organizacjach sektora NGO na podstawie badań jakościowych	188
4.5.1. Ludzie z misją – o znaczeniu misji, wizji i wartości dla budowania tożsamości badanych organizacji	188
4.5.2. Znaczenie zaufania w zarządzaniu organizacją i kształtowaniu jej wizerunku wewnętrznego	195
4.5.3. Poczucie wpływu i decyzyjność jako czynniki podnoszące satysfakcję z pracy	198
4.5.4. Istota współdziałania i kooperacji w kształtowaniu wizerunku wewnętrznego	203
4.5.5. Aktywność i działania społeczne jako czynniki pomnażające kapitał społeczny w organizacji	205
4.5.6. Znaczenie komunikacji wewnętrznej w budowaniu wizerunku wewnętrznego w organizacji	206
4.5.7. Czynniki kształtujące wizerunek wewnętrzny organizacji	210
4.6. Główne wątki i kluczowe wnioski z przeprowadzonych badań jakościowych	213
Rozdział 5. Znaczenie kapitału społecznego w kształtowaniu wizerunku wewnętrznego z wykorzystaniem narzędzi komunikacji wewnętrznej – dyskusja wyników i ujęcie modelowe	215
5.1. Kapitał społeczny jako determinanta kształtowania wizerunku wewnętrznego organizacji	215
5.2. Model budowania wizerunku wewnętrznego organizacji w oparciu o kapitał społeczny	228
5.3. Możliwości pomnażania i wykorzystania kapitału społecznego w kształtowaniu wizerunku wewnętrznego organizacji	233
Zakończenie	241
Bibliografia	253
Spis rysunków	269

Spis wykresów	271
Spis tabel	274
Aneks nr 1 Kwestionariusz ankiety użyty w sondażu diagnostycznym	277
Aneks nr 2 Dyspozycje do wywiadów pogłębionych z przedstawicielami organizacji	284
Aneks nr 3 Epizody użyte w badaniu jakościowym	289
Aneks nr 4 Indeksy wykorzystane w analizie danych ilościowych	293

Wstęp

Początek XXI wieku to zwrot ku wartościom w życiu społecznym i gospodarczym. Kryzys gospodarczy, postępująca globalizacja i wszechobecne technologie oraz wiążące się z nimi zagrożenia przyczyniają się do poszukiwania nowych myśli i rozwiązań zarówno w kwestii etyki, moralności, polityki jak i gospodarki. Na popularności zyskują hasła odnoszące się do wartości, współdzielenia, zaufania, lokalności. Nabierają znaczenia obszary związane z sektorem społecznym, z wartościami w biznesie czy też związane z zarządzaniem opartym na kapitale niematerialnym. Zagadnienia te z dyskursu socjologicznego przechodzą na grunt innych nauk społecznych - nauk ekonomicznych, jako wyraz tzw. „open eyes economy” lub poszukiwania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw.

Człowiek staje się świadkiem swoistej rewolucji gospodarki, która od mierzenia wartości i sukcesów przedsiębiorstw na podstawie posiadanego kapitału rzeczowego, przechodzi do mierzenia ich wartości na podstawie zgromadzonego kapitału niematerialnego. Ponadto wartość organizacji postrzegana jest już nie tylko w kapitale ludzkim i zasobach jakie wnoszą jednostki do organizacji, ale coraz częściej na podstawie relacji jakie organizacja nawiązuje, zaufania jakim jest obdarzana, posiadanych sieci powiązań i umiejętności kooperacji. To wszystko składa się na kapitał społeczny organizacji, który na przestrzeni ostatnich lat, nie tylko zyskuje na wartości, ale zaczyna być postrzegany jako niezwykle cenne aktywo organizacji, a także warunek konieczny rozwoju społeczno-gospodarczego kraju.

Zagadnienie kapitału społecznego w teorii nauk o zarządzaniu przewija się intensywniej od przełomu XX i XXI wieku, jednak jego źródeł można upatrywać w wielu teoriach. Koncepcja kapitału społecznego nawiązuje do zainteresowań niematerialnymi aktywami organizacji i upatrywaniu w nich źródeł przewagi konkurencyjnej. To podejście jest bliskie teorii zasobowej firm i teorii kluczowych kompetencji. Teoria zasobowa postrzega organizację jako podmiot składający się z różnorodnych zasobów i kompetencji, które stanowią źródło jej wartości i przewagi konkurencyjnej. Nurt zasobowy oparty jest na podejściu o charakterze wewnętrznym, czyli miarą sukcesu organizacji są posiadane kompetencje i zdolności wewnętrzne a nie czynniki zewnętrzne, pochodzące z otoczenia (Banaszyk, 2011, s. 103).

Istnieje już udokumentowany, istotny związek pomiędzy kapitałem społecznym i stopniem rozwoju gospodarczego, silniej widoczny w krajach wysoko rozwiniętych (zob.: Coleman, 1990, Fukuyama, 1999, Herbst, 2007; Dyduch, 2001; Matysiak, 1999; Będzik, 2016;

Czapiński i Panek, 2015; Giesselmann, Hilmer, Siegel i Wagner, 2013, Hausner i Zmyślony, 2015; Solow i Arrow, 1999). W krajach słabo rozwiniętych kapitał społeczny nie odgrywa jeszcze wiodącej roli, z uwagi na to, że wystarczającym motorem rozwoju jest kapitał ludzki, którego jakość nadal można poprawiać stymulując wzrost gospodarczy. Nasycenie kapitałem ludzkim w krajach bogatych jest natomiast tak duże, że dalsze jego rozwijanie nie wpływa w sposób znaczny na pobudzanie gospodarki. W tym przypadku koniecznym bodźcem okazuje się kapitał społeczny. W 2013 roku Czapiński i Panek pisali, że Polska przekroczy próg zamożności, powyżej którego dalsze inwestowanie w kapitał ludzki przestanie wystarczać do podtrzymania rozwoju, prawdopodobnie za ok. 8 lat. Tyle mniej więcej zostało czasu na budowanie kapitału społecznego, jeśli Polska chce się dalej rozwijać (Czapiński i Panek, 2013, s. 292, Czapiński, Panek, 2015, s. 358, s. 361).

Schyłek 2019 roku i kolejne lata 2020, 2021 i 2022 to pojawienie się na świecie wydarzeń przełomowych o zasięgu globalnym (pandemia wirusa SARS COVID -19, wojna w Ukrainie). Wydarzeniem tym towarzyszyła i wciąż towarzyszy wyjątkowa solidarność, podejmowanie szeregu działań wolontarystycznych oraz powszechna mobilizacja wspólnotowa, zarówno o zasięgu międzynarodowym, krajowym, lokalnym, czy tym sąsiedzkim. Można przypuszczać, że wydarzenia te mogą przyspieszać procesy kształtowania kapitału społecznego, ale to zagadnienie wymagało by dogłębnych badań i analiz.

Związek między kapitałem społecznym a organizacją również stanowi przedmiot badań, ale dotychczasowy dorobek naukowy skupia się na kształtowaniu relacji z interesariuszami zewnętrznymi oraz kształtowaniu kapitału społecznego na styku organizacji i środowiska, w którym funkcjonuje, bazując na sieci kontaktów, powiązań, współdziałania i zaufania wytworzonego wśród członków otoczenia organizacji.

W warunkach zaostrzającej się konkurencji, zwiększającej się świadomości konsumentów, pracowników i współpracowników, wykazywanych postawach pro społecznych oraz dostępie do nieograniczonej informacji, poszukiwanie sposobu na osiągnięcie przez organizację unikatowej pozycji na rynku staje się koniecznością. Takie realia wywołują konieczność zmiany myślenia i strategii zarządzania organizacjami w oparciu o wartości i ich współtworzenie z istotnymi interesariuszami organizacji.

Pracownicy firmy to najważniejsze aktywo współczesnych organizacji. „Większość firm kupuje ten sam sprzęt i dysponuje tymi samymi technologiami jak ich konkurenci. Tym, co je różni, są na ogół nie aktywa materialne, ale niematerialne czyli te, które są związane

z pracownikami firmy, ich wiedzą, intelektem, wyobraźnią, kreatywnością. Dzięki temu firma może efektywniej wykorzystać swój kapitał materialny niż konkurenci” (Hausner, 2016, s. 81). Kapitał społeczny jest czynnikiem, który determinuje współpracę i komunikację między pracownikami i pozwala na budowanie tożsamości i zaufania wewnątrz organizacji.

Zasoby te są niezwykle ważne w kontekście wyzwań w zakresie zarządzania jakie niosą za sobą zmiany demograficzne na rynku pracy. Pokolenie coraz starszych pracowników, tzw. Baby Boomers (pokolenie powojennego wyżu demograficznego, urodzeni w latach 1946–1964) współistnieje z pokoleniem „X” (urodzeni w latach 1965–1979, pokolenie zmian ustrojowych w kraju i na świecie oraz rozwijająca się gospodarka) oraz pokoleniem wychowanym w dobie nowych technologii i mediów społecznościowych, tzw. Generacja Y (określana też czasem jako Nexters, Millenialsi, generacja Internetu). Dodatkowo wyróżnia się także pokolenie Z, osoby urodzone w drugiej połowie lat 90-tych XX wieku, określane także jako generacja Facebooka. W związku z tym pojawiają się nowe potrzeby w zakresie zarządzania takimi zespołami pracowniczymi, jak i na nowo definiowane są potrzeby samych pracowników, szczególnie z pokolenia Y i pokolenia Z, którzy są elastyczni, kreatywni, innowacyjni, gotowi na wyzwania, ale w zamian oczekują uznania w swoim miejscu pracy, zaufania, współdziałania i rozwoju (How Millennials Are Redefining Their Careers As Hustlers, Forbes z 19.07.2012 www.forbes.com). Uważają, że biznes powinien w większym stopniu odpowiadać na wyzwania społeczne (Brdulak, 2014, s. 162-164).

Aby skutecznie zarządzać organizacją potrzebne są sprawne kanały komunikacyjne, poczucie tożsamości i lojalności pracowników oraz ich zaangażowanie i kreatywność. Niemniej skuteczne korzystanie z kanałów komunikacyjnych w organizacji oraz wykreowanie określonej tożsamości wewnętrznej organizacji uwarunkowane jest szeregiem czynników (np. poprzez osobę lidera, systemy motywacyjne i kontrolne, dostępność do narzędzi pracy, warunki pracy itd.), wśród których szczególnego znaczenia nabiera kapitał społeczny. Kapitał społeczny łączy bowiem pracowników różnych pokoleń i zespołów, zarówno w relacjach pionowych jak i poziomych. Bazuje na zaufaniu i tworzy kulturę zaufania. Kapitał społeczny może stanowić źródło wartości organizacji i generować liczne korzyści w obszarze ekonomicznym, społecznym, etycznym i emocjonalno-rozwojowym. Wpływa na budowanie i umacnianie marki organizacji, usprawnia procesy podejmowania decyzji i zarządzania informacją w organizacji, obniża koszty transakcyjne, wpływa na zadowolenie z pracy i lojalność

pracowników, pozwala tworzyć więzi i sieci, usprawnia procesy komunikacyjne, wzmacnia elastyczność, innowacyjność i przedsiębiorczość organizacji (Chomiuk, 2016).

Kapitał społeczny w organizacjach non profit, ze względu na wpisana w ten rodzaj działań misję społeczną, współdziałanie i budowanie zaufania społecznego, może być szczególnie podatny na badanie i ujawnić swój wpływ na wizerunek organizacji. Można domniemywać, że kapitał społeczny w organizacjach pozarządowych w dużym stopniu oddziałuje na wizerunek organizacji, zarówno wewnętrzny (poczucie tożsamości pracowników z organizacją) oraz zewnętrzny (zauważalny w relacjach z podmiotami otoczenia). Stąd część rozważań zawartych w rozprawie odniesiona została do tego właśnie sektora. Ścieranie się celów rynkowych (czy ekonomicznych) i społecznych ma miejsce w każdej organizacji, aczkolwiek w przedsiębiorstwach w sposób jednoznaczny wskazuje się na ekonomiczny cel istnienia. Z kolei w organizacjach z trzeciego sektora akcentuje się cele społeczne, a cele ekonomiczne czy rynkowe są definiowane dla osiągnięcia pozostałych kluczowych celów. Obserwując trendy w rozwoju sektora pozarządowego w Polsce można zauważyć, że organizacje wykorzystują coraz częściej innowacyjne metody działania i zarządzania, odchodząc jednocześnie od tradycyjnie pojmowanej działalności społecznej czy filantropijnej, realizując jednocześnie typowo rynkową działalność (tj. produkcja, handel czy usługi), w tym również w formie przedsiębiorczości społecznej (Chomiuk i Starnawska, 2016).

Z punktu widzenia dyskursu teoretycznego, jak również ze względu na praktyczno-użyteczny charakter prowadzonych rozważań, interesujące jest zidentyfikowanie i określenie zależności między kapitałem społecznym a budowaniem i wzmacnianiem wizerunku wewnętrznego organizacji. Ujawnienie roli kapitału społecznego może mieć bowiem istotny wpływ na podejmowane przez organizacje działania, w szczególności w kontekście zachodzących zmian społeczno-gospodarczych. Jako zmienną moderującą przyjęto komunikację wewnętrzną organizacji, ponieważ jest ona istotna ze względu na jej znaczenie dla budowania relacji a przez to zaufania i współpracy w organizacji.

Celem głównym rozprawy jest identyfikacja i ocena znaczenia wymiarów kapitału społecznego w kształtowaniu wizerunku wewnętrznego organizacji w kontekście form i kanałów komunikacji wewnętrznej. Postawione cele szczegółowe służą odpowiedzi na pytanie: które wymiary kapitału społecznego i ich powiązania z komunikacją w organizacji wpływają na kształtowanie wizerunku wewnętrznego. Sformułowano je następująco:

- Identyfikacja czynników kapitału społecznego wpływających na kształtowanie wizerunku wewnętrznego organizacji.
- Wskazanie na związki między wymiarami kapitału społecznego a formami komunikacji.
- Identyfikacja i określenie siły związku między komunikacją wewnętrzną w organizacji a kształtowaniem kapitału społecznego.
- Wyjaśnienie relacji między kapitałem społecznym, komunikacją wewnętrzną i wizerunkiem wewnętrznym organizacji, z uwzględnieniem stanowiska pracowników
- A co z celem metodycznym – bo masz wnioski odnośnie weryfikacji klasyfikacji wymiarów KS na potrzeby Twoich badań? – czy to już zbyt szczegółowe?
- Zaproponowanie modelu wpływu poziomu kapitału społecznego na kształtowanie wizerunku wewnętrznego organizacji.

Hipoteza główna w niniejszej rozprawie brzmi: Kapitał społeczny wpływa na kształtowanie wizerunku wewnętrznego organizacji. Tak sformułowana hipoteza główna stała się podstawą do sformułowania następujących hipotez szczegółowych:

Hipoteza 1: Im mocniej ukształtowana tożsamość organizacji, tym bliższe relacje i większa więź pomiędzy współpracownikami.

Hipoteza 2: Im silniejsze współdziałanie i przestrzeganie norm i zasad, tym wyższy poziom zaufania w organizacji.

Hipoteza 3: Wysokie poczucie wpływu u pracowników przekłada się na ich zaangażowanie i satysfakcję z pracy.

Hipoteza 4: Istnieje związek między warunkami do współdziałania i kooperacji pracowników, a trwałością więzi i relacji pomiędzy współpracownikami.

Hipoteza 5: Im więcej wspólnej aktywności współpracowników, tym lepsze współdziałanie i większa spójność zespołu.

Hipoteza 6: Wysokie wskaźniki wymiarów kapitału społecznego w organizacji przekładają się na pozytywny wizerunek wewnętrzny.

Hipoteza 7: Istnieje związek między korzystaniem z dwustronnych kanałów komunikacji bezpośredniej przy użyciu formalnych i nieformalnych narzędzi komunikowania, a zdolnością organizacji do pomnażania wymiarów kapitału społecznego.

W pracy sformułowano przypuszczenie, że komunikacja wewnętrzna może przyczynić się do minimalizowania luki informacyjnej, wzmacniania zdolności do komunikowania się z odmiennymi grupami docelowymi, tworzenia szybkich dróg komunikacyjnych i zapewnienia

wystąpienia sprzężenia zwrotnego między nadawcą a odbiorcą. Komunikacja wewnętrzna może wpływać ponadto na jakość porozumienia, atmosferę współpracy i tworzenie kultury zaufania w organizacji. Może zatem mieć zdolność utrzymywania i pomnażania kapitału społecznego, którego rola w organizacjach jest często niedoceniana.

Podjęta problematyka znaczenia kapitału społecznego w organizacji jest niezwykle szeroka. Stąd konieczne jest wprowadzenie pewnych ograniczeń prowadzonych rozważań – i wyraźne określenie zakresów rozprawy. W niniejszej rozprawie badaniu i ocenie poddany zostanie wewnętrzny kapitał społeczny organizacji (zakres przedmiotowy), w zakresie tworzenia pomostów, rozumianych jako kapitał kształtowany w dużych, otwartych grupach, znajomych, przyjaciół z pracy, pomagający w rozwoju i w podążaniu naprzód oraz kapitał społeczny ogniów – czyli panujących relacji wewnątrz sieci, wśród osób o różnych pozycjach w strukturze i różnym statusie (Woolcock, 1998). Przyjęta w rozprawie definicja odwołuje się do sieci kontaktów społecznych, tkwiących w strukturze społecznej, umożliwiających dostęp do informacji i innych zasobów (Lin, 1999). W definicji tej Lin podkreśla rolę wzajemnego oddziaływania tejże sieci, czyli elementu kapitału społecznego zlokalizowanego w relacjach pracowników, dzięki któremu mogą być przenoszone bardziej wartościowe zasoby. Odwołuje się także do informacji jako czynnika zmniejszającego koszty transakcyjne ponoszone przez organizację w procesie rekrutacji oraz układania relacji pomiędzy organizacją a potencjalnym pracownikiem. Lin uznaje kapitał społeczny za „społeczny list uwierzytelniający”, który poprzez wzmocnienie identyfikacji osoby, może wpływać na powodzenie podejmowanych działań (tamże, s. 28-51). Na potrzeby ujęcia specyfiki kapitału społecznego organizacji definicja została poszerzona o takie elementy kapitału jak: zdolność do mobilizacji i łączenia zasobów oraz wytwarzanie wspólnych norm, wartości i zaufania, umożliwiających współdziałanie i pobudzanie ludzkiej aktywności okazała się adekwatna do badania kapitału społecznego na poziomie organizacji.

Analizując rolę kapitału społecznego w kreowaniu wizerunku wewnętrznego organizacji należy w pierwszej kolejności odnieść się do tożsamości organizacji, określanej jako zestaw atrybutów, które organizacja przedstawia otoczeniu (wewnętrznym i zewnętrznym interesariuszom). Organizacja może bezpośrednio oddziaływać na relacje z otoczeniem, poprzez zachowania pracowników firmy, ich sposób postępowania i stopień utożsamiania się z firmą. Ukształtowana silna tożsamość organizacji wśród członków/ pracowników przekłada się na wizerunek organizacji w środowisku, wychodzi tym samym poza organizację i staje się

niezależna - jako rezultat postrzegania przez podmioty otoczenia. Może być zgodna z przekazem na wyjściu z organizacji, może jednak różnić się – w zależności od mechanizmów i filtrów postrzegania. Niemniej szczególnie ważne wydaje się budowanie przywiązania i identyfikacji pracowników oraz współdzielenia misji i wartości co jest pochodną wielu zmiennych, takich jak kapitał społeczny i komunikacja wewnętrzna. Członkowie/ pracownicy organizacji, którzy identyfikują się z firmą, jej wizją, misją i celami wzmacniają tożsamość organizacji, co w sposób bezpośredni wpływa na efektywność i ich satysfakcję z pracy (Maj, 2004, s. 137-138).

Odwołanie się do znaczenia kapitału społecznego w kształtowaniu wizerunku wewnętrznego organizacji skłania do namysłu i rozważań na temat zarządzania pracownikami w warunkach dynamicznie zmieniającego się rynku pracy. Budowanie pozytywnego wizerunku wewnętrznego organizacji to przede wszystkim zaspokajanie potrzeb kluczowego wewnętrznego interesariusza, którym jest pracownik. W niniejszej rozprawie zainteresowania badawcze skupione są na znaczeniu kapitału społecznego do stwarzania warunków skutecznego kształtowania pozytywnego wizerunku wewnętrznego organizacji. Nie prowadzono zatem rozważań w kontekście budowania wizerunku zewnętrznego pracodawcy na potrzeby rekrutacji, zawężając tym samym zakres przedmiotowy.

W procesie kreowania i wzmacniania kapitału społecznego szczególnie istotnym elementem jest komunikowanie się. Występujące pomiędzy pracownikami interakcje stanowią podstawę kapitału społecznego. Kapitał społeczny wypełniający przestrzeń społeczną między ludźmi swoje źródło posiada w społecznych interakcjach, a jego nośnikiem jest bezpośrednia komunikacja. Komunikacja jako jedyna zapewnia otwarcie się na drugiego człowieka. Procesy komunikowania stanowią środek przekazu różnorodnych informacji umożliwiających wzajemne zrozumienie się uczestnikom wspólnoty. Nahapiet i Ghoshal stwierdzili, że kapitał społeczny ma znikome szanse na rozwój wśród osób, które nie rozumieją się nawzajem (Dyduch, 2004, s. 49). W analizie znaczenia kapitału społecznego na rozwój organizacji komunikacja wewnętrzna traktowana będzie w tej sytuacji jako kluczowy nośnik kapitału społecznego.

Koncepcja kapitału społecznego, w szczególności jej znaczenie dla kształtowania wizerunku wewnętrznego organizacji jest podejściem nowym, słabo sprecyzowanym na gruncie teoretycznym i empirycznym. W literaturze przedmiotu nie prowadzono do tej pory kompleksowych badań dotyczących wpływu kapitału społecznego na wizerunek organizacji.

Niniejsza rozprawa proponuje wieloaspektowe, zarówno poznawcze jak i praktyczne podejście związane z czynnikami strategicznymi w kształtowaniu wizerunku wewnętrznego organizacji na przykładzie podmiotów III sektora w Polsce. Znaczenie podejmowanego tematu ma swoje odzwierciedlenie zarówno w celach poznawczych - analiza koncepcji kapitału społecznego oraz tworzenia wizerunku wewnętrznego organizacji, jak i w celach utylitarnych - przedstawienie czynników wpływających na wizerunek wewnętrzny organizacji oraz opracowanie modelu wpływu kapitału społecznego na jego kształtowanie.

Niniejsza rozprawa doktorska ma charakter pracy badawczej, w której zastosowano paradygmat pragmatyczny i właściwą mu triangulację badań. Metody jakościowe były prowadzone w oparciu o metodę epizodów oraz metodę indywidualnego wywiadu pogłębionego. Na podstawie opisów sytuacji i zdarzeń przedstawionych w epizodach i udzielanych przez respondentów odpowiedzi wnioskowano o ich przekonaniach i przyjmowanych postawach. Następnie poszukiwano prawidłowości i odpowiedzi na postawione w pracy pytania badawcze będące w związku z hipotezami rozprawy.

Kolejną metodą jakościową zastosowaną w niniejszym opracowaniu był wywiad pogłębiony (IDI), przeprowadzony na grupie przedstawicieli organizacji pozarządowych. W badaniu zastosowano wywiad swobodny ukierunkowany. Badania jakościowe posłużyły wyjaśnieniu i zrozumieniu prawidłowości omawianych zjawisk oraz poszukiwaniu powiązań w odniesieniu do badań ilościowych. Zarówno w badaniach ilościowych jak i jakościowych pracownicy III sektora stanowili zakres podmiotowy rozprawy.

Metodom jakościowym towarzyszyły metody ilościowe, z których zastosowano badanie sondażowe przy użyciu kwestionariusza ankiety, przeprowadzone za pośrednictwem Internetu (CAWI). Powyższy dobór metod i narzędzi zastosowano z uwagi na ich praktyczny charakter, możliwość szerokiego zastosowania i pozyskania dużej ilości materiału empirycznego oraz wzajemnego uzupełniania treści badań ilościowych i jakościowych, pozwalających na wnioskowanie i szukanie odpowiedzi na postawione hipotezy i pytania badawcze.

Zakres podmiotowy niniejszej rozprawy obejmował przedstawicieli szczebla kierowniczego i zarządczego organizacji pozarządowych, z wybranych województw, spełniających kryteria brzegowe niniejszego badania (tj. zatrudnianie minimum 13 osób oraz prowadzenie działań w obszarze usług społecznych).

Zakres czasowy badań empirycznych do niniejszej rozprawy obejmował badania ilościowe i jakościowe (I – XII 2020 r.) oraz okres analizy materiału badawczego i stworzenie modelu wpływu poziomu kapitału społecznego na kształtowanie wizerunku wewnętrznego organizacji (I – XII 2021 r.).

Zakres przestrzenny badań obejmował teren Polski, w wybranych celowo województwach Polski: pomorskim, wielkopolski, mazowieckim, warmińsko-mazurskim, podlaskim i śląskim, osiągających średnie, niskie lub wysokie wskaźniki w zakresie liczby organizacji pozarządowych w województwie w przeliczeniu na liczbę mieszkańców.

Niniejsza rozprawa składa się z pięciu rozdziałów, wstępu, zakończenia oraz załączników i wykazu bibliograficznego. Trzy pierwsze rozdziały mają charakter teoretyczny, dwa pozostałe składają się na część empiryczną.

Przedmiotem rozważań rozdziału 1. jest istota i funkcje kapitału społecznego w organizacjach w świetle teorii. Rozdział ten zawiera genezę idei i definicje kapitału społecznego a także jego cechy, wymiary i funkcje. Ponadto w rozdziale tym nakreślone zostało miejsce kapitału społecznego w naukach o zarządzaniu. Przedstawiono także korzyści z kapitału społecznego w wymiarze jednostkowym i organizacyjnym i zawarto opis metod badania kapitału społecznego w organizacjach.

Rozdział 2. obejmuje zagadnienia związane z wizerunkiem wewnętrznym organizacji III sektora w Polsce i zależnością między kapitałem społecznym a wizerunkiem. Przedstawiona została istota wizerunku wewnętrznego i jego funkcje w organizacji. Zawiera on również opis podmiotów III sektora w Polsce – ich rodzaje, zadania, funkcje. Zaprezentowano także miejsce kapitału społecznego wśród czynników kształtujących wizerunek organizacji pozarządowych oraz proces kształtowania wizerunku wewnętrznego organizacji w oparciu o kapitał społeczny.

W rozdziale 3. przedstawiono zagadnienia związane z istotą komunikacji wewnętrznej w kształtowaniu kapitału społecznego i budowaniu wizerunku wewnętrznego organizacji. Opisano pojęcie i funkcje komunikacji wewnętrznej, formy/narzędzia komunikacji wewnętrznej oraz typy kanałów komunikacji wewnętrznej. W rozdziale tym odniesiono się także do zależności sprawności komunikacji wewnętrznej i kapitału społecznego organizacji oraz roli jaką pełni kapitał społeczny w procesie komunikacji wewnętrznej.

Rozdział 4. przedstawia metodologię oraz analizę wyników i wnioski z badań empirycznych. W rozdziale zawarto identyfikację i ocenę wymiarów kapitału społecznego

w procesie kształtowanie wizerunku wewnętrznego organizacji w świetle zrealizowanych badań. Przedstawiona została rola więzi i poczucia tożsamości w organizacji jako czynników kształtujących relacje z pracownikami. Określono znaczenie zaufania w budowaniu wizerunku wewnętrznego organizacji. Podkreślono sieciowy komponent kapitału społecznego jako czynnika kształtującego tożsamość oraz wagę i istotność współdziałania i kooperacji w kształtowaniu wizerunku wewnętrznego organizacji. Rozdział ten opisuje także rolę komunikacji wewnętrznej w kształtowaniu wizerunku organizacji oraz identyfikuje wymiary kapitału społecznego wpływające na kształtowanie wizerunku wewnętrznego w organizacji.

Przedmiotem rozważań w rozdziale 5. jest określenie znaczenia kapitału społecznego w kształtowaniu wizerunku wewnętrznego z wykorzystaniem narzędzi komunikacji wewnętrznej poprzez ujęcie modelowe. W rozdziale tym zaprezentowany został model budowania wizerunku organizacji w oparciu o kapitał społeczny. Przedstawiono także bariery oraz możliwości pomnażania i wykorzystania kapitału społecznego w kształtowaniu wizerunku wewnętrznego organizacji.

W zakończeniu zawarto wnioski płynące ze studiów literaturowych oraz badań a także wskazano na dalsze kierunki badań i ograniczenia.

Rozdział 1

Istota i funkcje kapitału społecznego w organizacjach w świetle teorii

1.1 Geneza i definicje kapitału społecznego

Kapitał to podstawa każdej działalności gospodarczej. W ekonomii klasycznej wśród czynników produkcji wymieniano trzy obszerne kategorie: ziemię (czyli zasoby naturalne), pracę (oznaczającą czas człowieka poświęcony na produkcję) i kapitał (rozumiany jako trwałe dobra ekonomiczne, wytwarzane po to, by produkować inne dobra) (Samuelson i Nordhaus, 2012, s. 9). Wraz z rozwojem życia społeczno-gospodarczego uznano, że efektywność działań organizacji zależy nie tylko od kapitału materialnego i finansowego, ale także od czynników niematerialnych. Pojęcie kapitału w ekonomii rozszerzono, definiując go jako zasoby służące pomnażaniu wartości gospodarczych, występujące pod trzema postaciami: zasobów pieniężnych, środków produkcji oraz zasobów intelektualnych. Wśród najważniejszych wartości firmy wymieniane są obecnie: kapitał finansowy i kapitał intelektualny, przy czym ostatnie lata przynoszą wyraźny wzrost znaczenia kapitału intelektualnego. Nowa teoria wzrostu gospodarczego dowodzi, że źródłem długookresowego wzrostu PKB per capita należy szukać nie w kapitale materialnym a przede wszystkim w kapitale ludzkim i społecznym, gdyż jego rozwój uchyla działanie prawa malejących przychodów krańcowych i stymuluje wzrost gospodarczy (zob. m.in. Woźniak, 2004, s. 179–195; Czapiński i Panek, 2013, s. 292, Czapiński i Panek, 2015, s. 358, s. 361).

Na gruncie teorii i praktyki badana i rozwijana jest koncepcja kapitału społecznego (KS), która zyskuje coraz większe uznanie w środowisku naukowym i politycznym (zob. Bochniarz, 2008; Boni, 2009, za: Działek, 2011). Coraz częściej kapitał społeczny wymieniany jest jako równorzędny w stosunku do kapitału ludzkiego i strukturalnego (zob. Bratnicki i Strużyna, 2001, s. 70). Podkreślana jest ponadto jego rola jako istotnego czynnika transformującego zasoby organizacyjne w różne postacie kapitałów (Sitko-Lutek i Pawłowska, 2008).

Można przyjąć, że zainteresowanie problematyką kapitału społecznego sięga czasów starożytności. Początkowo zagadnienia, które stały się korzeniami rozwoju myśli o kapitale społecznym pojawiały się w takich dyscyplinach naukowych jak filozofia, socjologia czy etyka¹.

¹ Nawiązuje do niego choćby myśl społeczna Arystotelesa. Filozof traktował państwo jako organizm, dla którego największe znaczenie ma współpraca, dzięki której poszczególne jego części tworzą harmonię całości, warunkując należyte wypełnianie swoich funkcji (Szacki, 1981, s. 42). Początki dyskursu o kapitale społecznym to także myśl

Pojęcie „kapitał społeczny” zostało po raz pierwszy użyte w 1916 roku przez amerykańską pedagog, nauczycielkę z Charleston Lynde J. Hanifan i odnosiło się do czynnika polepszającego jakość życia we wspólnocie, na który to czynnik wpływ mają wzajemne relacje pomiędzy jej członkami (Knieć, Goszczyński i Obracht-Prondzyński, 2013, s. 76). Lynda Hanifan pełniła funkcję stanowego kuratora szkół wiejskich w Wirginii. Była socjolożką amatorką, poszukującą sposobów mobilizacji lokalnej społeczności do wspólnych działań doskonalących poziom nauczania. Nie odnosiła zatem swojej wiedzy i doświadczeń do organizacji. Pod pojęciem kapitału społecznego rozumiała cechy, które kształtują wspólnotę, takie jak: dobra

społeczna XVII wieku. Rozważania Locke'a na temat stanu naturalnego społeczeństwa i umowy społecznej nawiązują do rozwiniętych stosunków społecznych, zgodnych z ideą społeczeństwa obywatelskiego (tamże, s. 78-83). Według Alexis de Tocqueville'a społeczeństwo istnieje tylko wtedy, gdy ludzie prezentują ten sam punkt widzenia, podobne opinie, kiedy mają spójne rozumienie i współodczuwają. Myśliciel podkreślał także znaczenie zrzeszania się jako siły mającej moc przeciwstawiania się władzy centralnej (tamże, s. 192-198). Kolejne nawiązania do wartości, dziś definiowanych jako kapitał społeczny, pojawiały się w myśli socjologicznej czy psychologicznej. Także rewolucja przemysłowa nawiązywała do wartości kształtujących kapitał społeczny.

Nauki przyrodnicze, biologia, badania natury ludzkiej również odnoszą się od wieków do zagadnień związanych ze współpracą, empatią, czynnikami budującymi jedność w świecie zwierząt i w świecie ludzi. Słynny biolog i psycholog Frans de Waal mówi o tym, że o wartości życia i świata nie stanowią dobra materialne, ale to, co nadaje społeczeństwu jedność. „Biologię zwykle przywołuje się, aby uzasadnić wizję społeczeństwa samolubnych jednostek, jednak na drodze ewolucji powstał też przeciwieśny klej, który spaja ze sobą społeczności. Jest to ten sam klej, który występuje u wielu innych gatunków zwierząt. Zgodność, koordynacja działań i troszczenie się o tych, którzy są w potrzebie, nie są ograniczone do naszego gatunku. Za ludzką empatią stoi zatem długa historia ewolucyjna – empatia naprawdę ma więc niebagatelny wiek (Waal, 2019, s. 8).

Rozwój koncepcji kapitału społecznego oparty był o myśl socjologiczną. Koncepcje wpływu norm kooperacji na niewidzialną rękę rynku Portesa i Michaela Woolcocka czy zaproponowany przez Davida Hume'a termin „sympatia” na określenie, jak człowiek poprzez stawianie się w położeniu innych ludzi, poddaje się regułom społecznym. Socjolog przedstawiał dowody na pozytywny wpływ czynników pozarozumowych na aktywność ekonomiczną obywateli (Knieć, Goszczyński i Obracht-Prondzyński, 2013, s. 73). Adam Smith z kolei w swoich pracach wskazywał na zasadę moralnej wzajemności regulowanej przez rynek, podkreślał również rolę państwa i kościoła, w dostarczaniu dobra i regulacji rynku. „Ojciec współczesnej ekonomii Adam Smith doskonale rozumiał, że podążanie za własnym interesem musi być moderowane przez „współodczuwanie”. Francuscy rewolucjoniści odwoływali się do *fraternite'*, Abraham Lincoln odwoływał się do więzi sympatii, a Theodore Roosevelt uznał współodczuwanie za najwyższy czynnik prowadzący do zdrowego życia politycznego i społecznego (Waal, 2019, s. 9-10)”.

Karol Marks opierał osiągnięcie efektu ekonomicznego na kolektywnym działaniu, a także na wspólnych celach zarówno tych jawnych jak i ukrytych. Georg Simmel natomiast odwoływał się do pojęcia spersonalizowanych sieci wymiany i wynikających z nich powinności, norm i reguł wzajemnych transakcji. Ponadto badacz podkreślał znaczenie oddziaływania jednostek na siebie w procesach interakcji, rozumianych przez niego jako wymiana. Idee dziś utożsamiane z kapitałem społecznym pojawiały się także w socjologii humanistycznej Maxa Webera, Ferdinanda Toennieasa. Toennieas podkreślał znaczenie więzi społecznych i ich wpływ na funkcjonowanie społeczności. Twierdził, że żaden stosunek społeczny nie może być trwały bez obecności w nim elementu wspólnotowego. Rozpropagował ideę wspólnoty, przeciwstawnej zatowarowanemu, nowoczesnemu społeczeństwu, a w swoich pracach podkreślał znaczenie „wzajemnego uznania”. Według Webera natomiast jednostka nabiera znaczenia dopiero gdy rozpatrywana jest na podstawie kontekstu kulturowo-historycznego oddziaływań wzajemnych. Wskazuje ponadto na dużą rolę zaufania, na uzyskanie powszechnej zgody nad obowiązującymi regułami. Inny myśliciel, Talcott Parsons stworzył koncepcję zobowiązań moralnych jako wyniku imperatywów działających w strukturze społecznej. Podkreślał rolę społecznych norm i wartości, które wytwarzają się w toku interakcji i ich znaczenie w kształtowaniu zachowań ludzkich.

wola, towarzystwo, sympatia i stosunki wzajemne między jednostkami i rodzinami. Uważała, że społeczność jako całość odniesie korzyść ze współpracy wszystkich jej części, gdyż jednostka jest społecznie bezradna. Wiązała poprawę wyników szkolnych i ograniczenie istnienia patologii z tworzeniem wokół szkoły zintegrowanej wspólnoty rodziców, którym stwarzana była przestrzeń do regularnych spotkań, wspólnych wydarzeń i działań. Według Hanifan jeśli społeczność wchodzi w interakcje następuje akumulacja kapitału społecznego, który może nieść potencjał społeczny, umożliwiający poprawienie warunków życia wspólnoty (Hanifan, 1916, s. 130, za: Putnam, s. 34).

Wśród innych teorii, próbujących wyjaśnić wdrażanie działań społecznych do strategicznego zarządzania organizacją, na uwagę zasługuje szczególnie kilka z nich. Jedną z nich jest teoria kosztów transakcyjnych Williamsona (1975; 1985), której twórca próbował dokonać zmiany paradygmatu funkcjonowania przedsiębiorstw. Na tej bazie liczne teorie naukowe odwoływały się do wartości i znaczenia kapitału niematerialnego, jak choćby przedstawiciele nurtu ewolucyjnego (zob. Penrose, 1958; Nelson i Winter, 1982) czy teoria altruizmu Beckera (1974). Na łączenie celów społecznych i ekonomicznych w funkcjonowaniu przedsiębiorstw wskazuje Freeman w teorii interesariuszy (1984). Teoria interesariuszy każe patrzeć na firmę, jako grupę wzajemnie powiązanych interesariuszy i istotną rolę budowania relacji z nimi (Donaldson i Preston, 1995). Na bazie teorii interesariuszy, w odniesieniu do praktyki, przedsiębiorstwa zaczęły na większą skalę uwzględniać pozaekonomiczne cele w strategiach rozwoju firmy. Z kolei teoria legitymizacji zakłada, że działania jednostki są pożądane, właściwe w określonym, społecznie konstruowanym systemie norm, wartości i definicji (Suchman, 1995). Legitymizacja powiązana z żelaznym prawem odpowiedzialności (Davis, 1973), które mówi, że firma jest instytucją społeczną, która musi działać w sposób odpowiedzialny i uzyskać wówczas społeczną zgodę na podejmowanie działań. Zatem jako instytucja społeczna – jest lub powinien w niej być obecny kapitał społeczny. W funkcjonowaniu organizacji pojawiło się również podejście oparte na kreowaniu wartości wspólnej. Zgodnie z definicją zaproponowaną przez Portera i Kramera (2006; 2011), wartość wspólna wynika ze strategii podnoszących konkurencyjność przedsiębiorstwa, przy jednoczesnej poprawie warunków bytowych społeczności lokalnych, w otoczeniu których funkcjonuje. Daje to możliwość budowania silnych i efektywnych relacji pomiędzy organizacjami i ich interesariuszami. Tym samym takie ujęcie podkreśla społeczną

odpowiedzialność organizacji - jako członka społeczności, organizacji korzystającej z zasobów społeczności a także zarządzającej nimi wewnątrz organizacji.

Pojęcie kapitału społecznego, w różnych kontekstach jest obecne w dyskursie nauk społecznych od początku XX wieku. Warto zauważyć, że upowszechniło się pod koniec XX wieku, szczególnie dzięki pracom Jamesa Colemana (1990), Roberta D. Putnama (1995), oraz Francisa Fukuyamy (1997), a dekadę wcześniej uwagę zwróciły prace Pierre Bourdieu (1985). Za twórcę pierwszej współczesnej koncepcji kapitału społecznego uważa się Pierra Bourdieu, dla którego kapitał społeczny jest zbiorem rzeczywistych i potencjalnych zasobów, jakie związane są z posiadaniem trwałej sieci mniej lub bardziej zinstytucjonalizowanych związków wspartych na wzajemnej znajomości i uznaniu (Bourdieu, 1985, s. 250). Kapitał społeczny według francuskiego naukowca jest sumą zasobów wynikającą z uczestnictwa w sieci, przynależną jednostkom, a nie grupom czy wspólnotom. Wskazuje również na możliwość konstruowania i gromadzenia zasobów tej formy kapitału, choć zauważa, że wymaga to inwestowania zasobów, takich jak czas czy energia. Poziom kapitału społecznego zależy od wysiłku, włożonego przez jednostkę w jego pomnażanie. Według Bourdieu ludzie celowo budują sieci relacji dla uzyskania osobistych korzyści, a wielkość tych korzyści zależy od ilości i jakości nawiązanych relacji.

Coleman uważał, że kapitał społeczny to zbiór zasobów zawierających się w relacjach rodzinnych, bądź wynikających z określonej organizacji stosunków społecznych (Trutkowski i Mendes, 2005, s. 56). W 1988 r. J. Coleman w „American Journal of Sociology” opublikował artykuł pt. „Social Capital in the Creation of Human Capital”, w którym dokonał analizy zróżnicowania osiągnięć szkolnych uczniów rozważając, w jakim stopniu jest ono efektem indywidualnych predyspozycji, a w jakim m. in. szkoły i rodziny. Badał również żydowskich dilerów diamentów w Nowym Jorku, którzy wielomilionowe transakcje zawierali ustnie, bez podpisywania kontraktów i bez udziału notariuszy. W analizie wykorzystywał pojęcie kapitału społecznego, na który składają się, jego zdaniem: zaufanie, normy i więzi między ludźmi poprawiające sprawność działania i ułatwiające stworzenie wspólnoty społecznej (Coleman, 1988, s. 95–120). Tak rozumiany kapitał społeczny jest właściwością struktury społecznej, ułatwiającą jednostce działanie. Według Colemana pojęcie to przynależy grupom, wspólnotom, a nie jednostce samej w sobie. Kapitał społeczny zwiększa skuteczność działania grupy, pozwala na osiągnięcie celów, które nie mogłyby zostać osiągnięte w przypadku jego

braku lub zostałyby osiągnięte, ale większym kosztem. Również jego rozważania nie były lokowane w zarządzaniu organizacjami.

Putnam opiera koncepcję kapitału społecznego na zaufaniu, dzięki któremu ludzie rezygnują z izolacji, łączą swoje wysiłki i podejmują „grę zespołową”. Według niego jest to zmienna wpływająca na wszelkie przejawy rozwoju, tak społecznego jak i ekonomicznego. Dla Putnama jest to swoisty „klej” zlepiający jednostkę ze społeczeństwem. Idea ta zakładała, że istotą pojęcia jest dobrowolne stowarzyszenie się w takich organizacjach jak: kluby sportowe, kółka czytelnicze, kluby kościelne, stanowiące bazę prowadzącą do wzrostu ekonomicznego, dobrobytu i prawdziwej demokracji (Putnam, 1995 s. 66). Kapitał społeczny jest według niego dobrem publicznym, wszyscy wnoszą do niego wkład i wszyscy z niego korzystają. Putnam wprowadza pojęcie uogólnionej wzajemności. Odwzajemnianie zrównoważone to takie, w którym dokonuje się równoczesna wymiana produktów o tej samej wartości. Uogólnione odwzajemnianie z kolei to ciągła wymiana dóbr, niezrównoważona, która opiera się na wzajemnym przeświadczeniu, że wyświadczone teraz usługi będą wynagrodzone w przyszłości. Norma uogólnionej wzajemności jest zdaniem naukowca wysoce produktywnym składnikiem kapitału społecznego. Także ten autor nie umiejscawiał kapitału społecznego w teorii i praktyce zarządzania organizacjami.

Konceptualizację kapitału społecznego, zapoczątkowaną przez Colemana, kontynuuje Fukuyama (2003, s. 169), określając kapitał społeczny jako: „zestaw nieformalnych wartości i norm etycznych wspólnych dla członków określonej grupy i umożliwiających im skuteczne współdziałanie”. Kapitał społeczny wiąże Fukuyama ze zdolnością wynikającą z rozpowszechnienia zaufania w obrębie społeczeństwa, co jest w jego ocenie podstawą zdrowej gospodarki. Jego zdaniem, kapitał społeczny w odróżnieniu od innych form kapitału ludzkiego jest tworzony i przekazywany za pośrednictwem mechanizmów kulturowych: religii, tradycji, historycznego nawyku. Według Fukuyamy źródłem norm i wartości w każdym społeczeństwie jest jego kultura, która kształtuje poziom kapitału społecznego. Dokonywana w czasie socjalizacji internalizacja właściwych dla niej norm i wartości będzie albo sprzyjała kreowaniu kapitału społecznego, albo ją ograniczała. Gromadzenie kapitału społecznego wymaga bowiem zaakceptowania norm moralnych danej społeczności, takich jak uczciwość, lojalność, rzetelność (Fukuyama, 2003, s. 187). Tym samym kapitał społeczny w koncepcji Fukuyamy jest nierównomiernie ulokowany w strukturze społecznej. Przyczynia się do jej zróżnicowania i powielania nierówności społecznych w stopniu odpowiadającym

zróźnicowaniu kulturowemu (Zajda, 2011, s. 174-175). Kapitał społeczny według Fukuyamy nie może być gromadzony z inicjatywy jednostki i jest oparty na występowaniu cech społecznych, nie zaś indywidualnych. Fukuyama wskazuje na kapitał społeczny jako czynnik determinujący charakter gospodarki. Wysoki poziom kapitału społecznego obniża jego zdaniem koszty transakcyjne. Kapitał społeczny przyrównuje do swoistego podatku, którego nie muszą płacić społeczeństwa o wysokim poziomie zaufania.

Przytoczone powyżej ujęcia kapitału społecznego prowadzą do konkluzji, że jest wiele koncepcji, utworzonych na gruncie nauk, które definiują kapitał społeczny jako:

- Zasoby wynikające z sieci (Bourdieu, 1985);
- „Klej zlepiający” jednostkę ze społeczeństwem (Putnam, 1995);
- Zdolność podmiotów do zapewnienia korzyści z tytułu funkcjonowania w strukturach społecznych (Portes, 1998; Coleman, 1990);
- Normy wzajemnościowe wynikające z zaufania i zachowania norm (Fukuyama, 1997);
- Infrastruktura moralno-społeczna stwarzająca warunki dla rozwoju (Lipiński, 1981);
- Zbiór potencjalnych zasobów o charakterze produktywnym, tkwiących w strukturach społecznych (Gajowiak, 2012);
- Zasób dóbr oraz wartości niematerialnych, które poprzez działanie, interakcje między podmiotami nabierają uprawnionego znaczenia „kapitału” oraz przynoszą korzyści w sferze gospodarowania (Matysiak, 1999);
- Zasoby społeczne, przez które rozumie się więzi społeczne, sieć powiązań między jednostkami, ich wzajemne zaufanie i gotowość do współdziałania oraz obecność autorytetów zdolnych do mobilizacji ludzkiej aktywności (Giza-Poleszczuk, Marody, 2002, s. 13).

Wielość koncepcji definiujących kapitał społeczny prezentuje poniższa tabela nr 1.1.

Tabela nr 1.1 Definicje kapitału społecznego

Autor	Definicja
P. Bourdieu	Kapitał społeczny to zbiór rzeczywistych i potencjalnych zasobów, jakie związane są z posiadaniem trwałej sieci mniej lub bardziej zinstytucjonalizowanych związków wspartych na wzajemnej znajomości i uznaniu – lub inaczej mówiąc, z członkostwem w grupie, która dostarcza każdemu ze swych członków wsparcia w postaci kapitału posiadanego przez kolektyw, „wiarygodności”.

J. Coleman	Kapitał społeczny to zbiór zasobów zawierających się w relacjach rodzinnych, bądź wynikających z określonej organizacji stosunków społecznych.
R. Putnam	Kapitał społeczny odnosi się do idei czynników „zlepiających” jednostkę ze społeczeństwem poprzez dobrowolne zrzeszanie się, co jest przejawem prawdziwej demokracji i przekłada się na wzrost ekonomiczny i dobrobyt kraju.
F. Fukuyama	Kapitał społeczny to zestaw nieformalnych wartości i norm etycznych wspólnych dla członków określonej grupy i umożliwiających im skuteczne współdziałanie.
A. Portes	Kapitał społeczny to zdolność podmiotów do zapewnienia korzyści z tytułu członkostwa w sieciach społecznych i innych strukturach społecznych.
M. Woolcock	Kapitał społeczny to informacje, zaufanie i normy wzajemności tkwiące w sieciach społecznych.
E. Cox	Kapitał społeczny to zespół procesów społecznych zachodzących pomiędzy grupami i jednostkami prowadzących do rozwoju sieci, norm, zaufania, procesów, miarą których jest zadowolenie.
Bank Światowy	Kapitał społeczny to normy i społeczne relacje zakorzenione w strukturze społecznej, które umożliwiają współdziałanie ludzi w ramach realizacji zamierzonych celów.
J. Czapiński	Kapitał społeczny to sieci społeczne regulowane normami moralnymi lub zwyczajem (a nie, lub nie tylko, formalnymi zasadami prawa), które wiążą jednostkę ze społeczeństwem w sposób umożliwiający jej współdziałanie z innymi dla dobra wspólnego.
Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego 2020	Kapitał społeczny to, wynikająca z zaufania oraz obowiązujących norm i wzorów postępowania, zdolność obywateli do mobilizacji i łączenia zasobów, która sprzyja kreatywności oraz wzmacnia wolę współpracy i porozumienia w osiągnięciu wspólnych celów.
E. Lipiński	Kapitał społeczny to poziom infrastruktury moralno-społecznej, która stwarza warunki i przesłanki dla postępu, dla rozwoju [...] – wszystko to przygotowuje ogólne warunki dla rozwoju, postępu i wzrostu, tego co nazywamy procesem ekonomicznym.
M. Gajowiak	Kapitał społeczny to zbiór istniejących lub potencjalnych zasobów o charakterze produktywnym, tkwiących w strukturze społecznej.
J. Działek	Kapitał społeczny to sieci powiązań społecznych różnego rodzaju łączące jednostki lub grupy z tych samych (powiązania wiążące) lub

	różnych środowisk (powiązania pomostowe), którym towarzyszą normy zaufania i wzajemności.
T. Kaźmierczak	Kapitał społeczny to zasób jednostek, którego źródłem są sieci ich powiązań, po których krążą: dobra symboliczne (informacje, wartości, idee i inne), materialne (rzeczy, pieniądze) i emocje (aprobata, szacunek, sympatia itp.).
A.Sadowski	Kapitał społeczny jest skumulowany w zasobach ludzkich, czyli ludziach wraz z ich umiejętnościami i doświadczeniami, obok kapitału ludzkiego (np. posiadana wiedza, stan cywilny, zawód, wyznanie, stan zdrowia) i kulturowego (np. uznawane wartości, mity, rytuały, kryteria prestiżu, ideologie, ukształtowana tożsamość).
H. Januszek	Wiedza, doświadczenie oraz kontakty i siatki powiązań.
A. Matysiak	Dobro wspólne dotyczące gospodarki, polityki, kultury.
L. Nan	Sieci kontaktów społecznych umożliwiającą dostęp do informacji i innych zasobów.
M. Theiss	Czynnik kształtujący warunki życia ludzi zwiększający dobrobyt społeczny.
C. Trigilia	Gęstość relacji i sieci, mniej lub bardziej sztywny kod normatywny, który rządzi interakcjami, włączaniem i wykluczaniem jednostek i grup sprzyjających rozwojowi lokalnemu.
C. Trutkowski, S. Mandes	Uruchomione w wyniku pewnych działań zasoby i wytworzone wartości, które zostaną społecznie uznane za ważne i odpowiednie w danym momencie.
S. Walukiewicz	Wszystkie formalne i/lub nieformalne relacje między co najmniej dwiema osobami.
M. E. Warren	Relacje społeczne mogą zapewnić partnerom współpracę.
R. Brol	Trwałość porządku społecznego – w organizacji, grupie społecznej, społeczności lokalnej – rozumiana jako zasób trwałych społecznych wartości uruchamiający strumień korzyści ekonomicznych osiągniętych przez organizacje, społeczności, grupy społeczne, a nieosiągalnych dla innych społeczności tworzących mniej trwałe porządek społeczny.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Bourdieu, 1985; Trutkowski i Mandes, 2005; Putnam, 1995; Fukuyama, 1997; Sierocińska, 2011; Theiss, 2007; Czapiński i Panek, 2011; Lipiński, 1981; Cox, 1995; Gajowiak, 2012; Adler i Kwon, 2002; Działek, 2011; Kaźmierczak, 2007; Brol, 2008; Januszek, 2004; Trigilia, 2001; Trutkowski i Mandes, 2005; Walukiewicz, 2012; Warren, 2008; Lin, 2001).

Z przytoczonych definicji wynika, że podejście do zagadnienia kapitału społecznego jest wieloaspektowe, nawiązujące do różnych jego elementów, wymiarów i funkcji. Pojęcie kapitału społecznego jest szeroko definiowane na gruncie nauk społecznych, zwłaszcza socjologii, wskazując na zasoby kapitału w odniesieniu do sieci i relacji społecznych i wynikające z tego korzyści dla rozwoju norm, zasad, zaufania i współdziałania. Definicje na gruncie nauk ekonomicznych wskazują na produktywność kapitału społecznego, stwarzając warunki do postępu i wzrostu, w tym ekonomicznego.

Na potrzeby rozprawy przyjęto definicję kapitału społecznego jako sieci kontaktów społecznych, tkwiących w strukturze społecznej umożliwiających dostęp do informacji i innych zasobów (Lin, 1999). Lin wyróżnia rodzaje oddziaływania zasobów zawartych w społecznych sieciach na wyniki podejmowanych przez jednostki lub grupy aktywności. Wymienia informację jako czynnik, który może zmniejszyć koszty transakcji ponoszone przez organizację w trakcie rekrutacji pracowników, skracając czas potrzebny na dopasowanie między organizacją a potencjalnym pracownikiem. Ważne jest oddziaływanie, które będąc elementem kapitału społecznego, zlokalizowanego w relacjach osób posiadających kluczowe role, może przenosić bardziej wartościowe zasoby i umożliwić sprawowanie większej władzy w organizacji. Kapitał społeczny może działać również jak „społeczny list uwierzytelniający”, wzmocnienie identyfikacji i rozpoznawalności osoby menedżera, właściciela, co może znacznie wpłynąć na powodzenie podejmowanych przez niego przedsięwzięć (Lin, 1999, s. 28-51). Definicję kapitału społecznego zaproponowaną przez Lin należałoby rozszerzyć o istotne z punktu widzenia zarządzania organizacją elementy kapitału społecznego, takie jak: zdolność do mobilizacji i łączenia zasobów oraz wytwarzanie wspólnych norm, wartości i zaufania, umożliwiających współdziałanie i pobudzanie ludzkiej aktywności.

Kapitał społeczny można mierzyć na trzech poziomach: mikro (jednostka i jej osobiste powiązania), mezo (społeczności) i makro (regiony i państwa). Woolcock wyróżnia kapitał społeczny więzi (wiązący) – jednoczący w ramach grupy: rodzina, krewni, przyjaciele, sąsiedzi, jednorodne społeczności (np. grupy etniczne); kapitał społeczny pomostów (łączyjący) – umożliwiający współpracę na zewnątrz grupy: duże, otwarte grupy, dalsi znajomi, znajomi z pracy, organizacje; kapitał społeczny ogniw – relacje wewnątrz sieci: ludzie o różnym statusie społecznym i zakresie władzy, niezajmujący równej pozycji w strukturze.

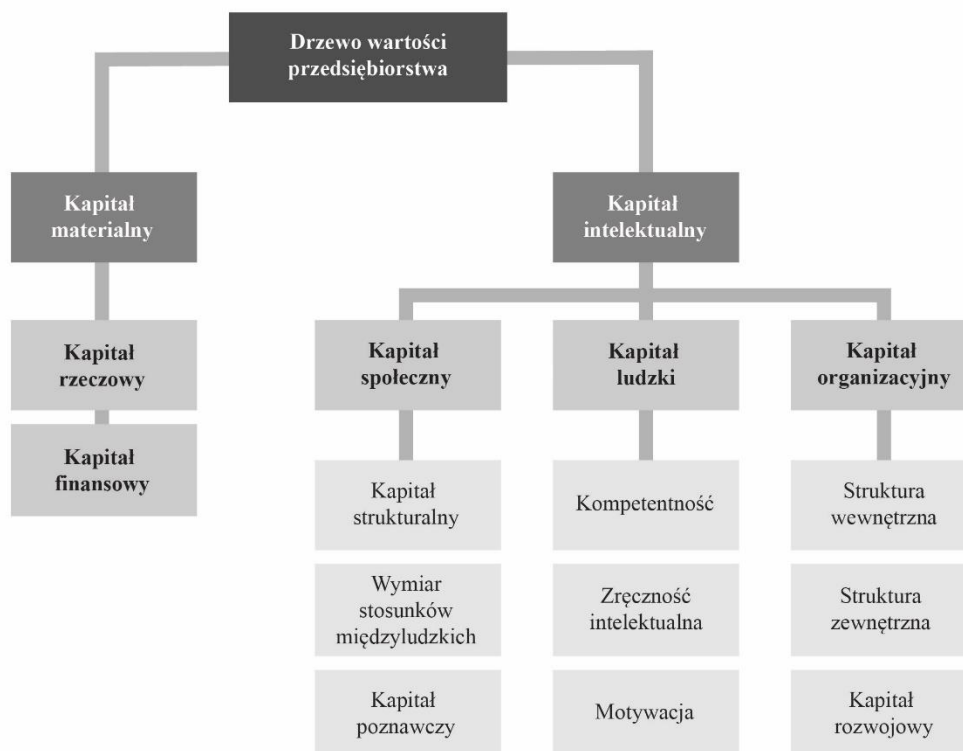
W niniejszej rozprawie będzie badany kapitał społeczny na poziomie mezo (organizacje), w szczególności kapitał społeczny wewnątrz organizacji, w zakresie określanym

przez Woolcocka jako kapitał tworzenia pomostów i ogniwi. W świetle złożoności kapitału społecznego oraz jego szerokiego zastosowania dokonano celowego zawężenia do kapitału, który wytwarzany jest w dużych otwartych grupach osób znanych, pracowników, o różnych pozycjach w strukturze oraz różnym statusie (relacje i struktura charakterystyczna dla organizacji).

1.2 Miejsce kapitału społecznego w naukach o zarządzaniu

Kapitał społeczny w literaturze z obszaru zarządzania ujmowany jest jako element kapitału intelektualnego do którego zaliczane są niematerialne zasoby lub ich przekształcenia, i które znajdują się pod kontrolą organizacji i które powiększają jej wartość (Skrzypek, 1999, s. 11). Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa stanowi więc różnicę między rynkową a księgową wartością przedsiębiorstwa. Różnicę tę tworzą niefinansowe (niewidzialne) aktywa przedsiębiorstwa. Na kapitał ten składają się między innymi: wiedza, umiejętności, doświadczenie, technologia organizacyjna oraz stosunki z klientami (Urbanek, 2007, s. 43-44). Urbanek określa kapitał intelektualny jako niewidzialny zasób przedsiębiorstwa, który tworzy widzialne efekty (tamże, s. 38). Bratnicki i Strużyna dzielą kapitał intelektualny na sferę świadomą i nieświadomą. Pierwsza z nich jest tworzona przez kapitał ludzki i wiedzę ludzi, a drugą organizują niewidzialne zasoby i procesy, tworząc kapitał organizacyjny oraz kapitał społeczny (2001, s. 71).

Bratnicki i Strużyna proponują model tworzenia wartości przedsiębiorstwa z udziałem kapitału intelektualnego, którego składową stanowi kapitał społeczny. W modelu tym całkowita wartość przedsiębiorstwa jest uzależniona od kapitału materialnego (rzecowego i finansowego) i kapitału intelektualnego (składającego się z kapitału: społecznego, ludzkiego oraz organizacyjnego). Powyższe zaprezentowano na rys. nr 1.1.



Rysunek nr 1.1 Drzewo wartości w przedsiębiorstwie

Źródło: (Bratnicki i Strużyna, 2001, s. 70).

Należałoby podkreślić, że kapitał społeczny pozostaje w ścisłym związku z kapitałem ludzkim. „Warto zauważyć, że kapitał ludzki jest nośnikiem kapitału społecznego, co oznacza, że rozwój jednego uzależniony jest od rozwoju drugiego. A co ważniejsze relacje pomiędzy kapitałem ludzkim i kapitałem społecznym mają charakter sprzężenia zwrotnego. Ten ostatni zawieszony w przestrzeni w relacjach międzyludzkich, współpracy i zaufaniu nie mógłby istnieć bez kapitału ludzkiego, jest bowiem zależny od jednostek, od wyznawanego przez te jednostki systemu wartości, przekonań, umiejętności itd. Zatem należy wspierać i umacniać zarówno jeden, jak i drugi kapitał, gdyż oddzielnie nie są w stanie istnieć i się pomnażać” (Będzik, 2016, s. 79).

Kapitał społeczny odgrywa znaczącą rolę w zakresie tworzonych więzi i relacji opartych na zaufaniu. Prowadzi z jednej strony do wytwarzania norm społecznych i tym samym solidarności grupowej, odpowiedzialności, lojalności i dobrej współpracy, z drugiej do budowania satysfakcji pracowników, którzy odnajdują kapitał wsparcia, identyfikacji i tożsamości w grupie pracowniczej. To z kolei ma bezpośredni wpływ na zmniejszenie rotacji pracowników. Kapitał społeczny typu bonding (wiązący – jednoczący w ramach grupy)

zwiększa efektywność pracowników poprzez wpływ na motywację i zaangażowanie. Cohen i Prusak (2001, s.7) widzą w relacjach opartych na zaufaniu przede wszystkim źródło satysfakcji pracowników – łącząc je z zaspokajaniem potrzeby przynależności i identyfikacji oraz zdobywaniem uwagi i uznania. Wśród różnych, wspomnianych wyżej korzyści z tego typu kapitału społecznego, autorzy ci wymieniają również zmniejszenie rotacji wśród pracowników i związaną z tym oszczędność na kosztach rekrutacji i szkoleń (Łopaciuk-Gonczaryk, 2008, s. 41). Wpływ na efektywność pracowników ma także kapitał społeczny typu pomostowego, ma on bowiem moc łączenia pracowników różnych zespołów, wpływa na wymianę wiedzy i doświadczenia, wzmacnia współpracę. Pozwala on pracownikom wychodzić poza grupę w poszukiwaniu nowych zasobów, dzięki niemu pracownicy mają dostęp do wiedzy, informacji, pomocy, rady, których mogą użyć na korzyść firmy, jeśli będą do tego odpowiednio zmotywowani (tamże, s. 43).

Zarówno w teorii jak i w praktyce wdrażana jest koncepcja zarządzania przez wartość, która łączy elementy zarządzania finansami z elementami zarządzania strategicznego. Koncepcja ta w swej istocie wiąże się również z poziomem kapitału społecznego w organizacji. Siudak definiuje zarządzanie przez wartość (value-based-management - VBM) jako realizowanie procesów zarządzania przedsiębiorstwem w sposób kompleksowy, od wyboru strategii, do codziennych decyzji operacyjnych podejmowanych na najniższych szczeblach zarządzania, ukierunkowanych na maksymalizację wartości rynkowej przedsiębiorstwa. Wskazuje ponadto, że zarządzanie przez wartości opiera się na ich trzech rodzajach: wartości ekonomiczno-pragmatycznej, wartości etyczno-społecznej oraz wartości emocjonalno-rozwojowej (2001, s. 5).

Kapitał społeczny ma moc generowania wartości we wszystkich obszarach zarządzania organizacją. Poniższa tabela nr 1.2 podkreśla znaczenie kapitału społecznego w zarządzaniu wartością w organizacji. Należy również dodać, że wartościotwórcza rola kapitału społecznego jest obecna na każdym etapie rozwoju organizacji.

Tabela nr 1.2 Kapitał społeczny a obszary wartości w organizacji

Wartości ekonomiczno-pragmatyczne	zaufanie - reputacja - silna marka
	skuteczna komunikacja - usprawnione procesy podejmowania decyzji
	zaufanie - zbudowane sieci relacji
	zaufanie interesariuszy - niższe koszty zabezpieczeń i utrzymania interesariuszy

	efektywna praca zespołowa - zwiększona efektywność organizacji - innowacyjność organizacji/ przedsiębiorczość
Wartości etyczno-społeczne	zaufanie - poczucie bezpieczeństwa - zadowolenie z pracy
	więzi / tożsamość - poczucie przynależności - lojalność
	zaufanie - przejrzystość norm - zachowanie norm
	aktywność - podejmowanie się nowych zadań
	współpraca - zdolność do współdziałania - wydajność
Wartości emocjonalno-rozwojowe	zaufanie - poczucie bezpieczeństwa - szczęście - oddanie
	poczucie wpływu - zaangażowanie - kreatywność
	aktywność - współpraca - obywatelskość - samoorganizacja/ działalność społeczna
	współpraca - unikanie konfliktów

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Siudak, 2001).

Zastosowanie koncepcji kapitału społecznego w zarządzaniu łączy się z założeniami teorii zainteresowanych niematerialnymi aktywami przedsiębiorstwa, jako źródłami przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. To podejście ma bliski związek z teorią zasobową firmy i teorią kluczowych kompetencji. Podejście zasobowe (Resource-Based View - RBV) określa organizację jako podmiot składający się z różnorodnych zasobów i kompetencji, odróżniających go od konkurentów, co stanowi źródło przewagi konkurencyjnej. Nurt zasobowy wiąże się z przekonaniem, że możliwości działalności i rozwoju organizacji są pochodną posiadanych kluczowych kompetencji, albo wyróżniających zdolności, a nie wynikają ze stanu otoczenia. Jest to zatem podejście o charakterze „od wewnątrz na zewnątrz” (Banaszyk, 2011, s. 103). Z punktu widzenia tej teorii, przedsiębiorstwo to podmiot zasobów i kompetencji ludzkich odróżniających je od konkurentów, co stanowi źródło jego przewagi nad nimi. Rozwój zasobów i kompetencji ludzkich następuje poprzez wzajemne wzbogacanie się, dywersyfikację i różnorodność. W ujęciu tej teorii, rozwijane zasoby i kompetencje przyczyniają się do powstawania następnych, lepszych zasobów i większych kompetencji (Noga, 2009).

Odnosząc się do roli kapitału społecznego w zarządzaniu organizacją należy przyjrzeć się obszarowi zarządzania pracownikami oraz kształtowania wizerunku organizacji jako pracodawcy. Zagadnienia te z uwagi na cel poznawczy jak również ze względu na praktyczno-użyteczny charakter tych analiz znajdują swoje odzwierciedlenie zarówno w naukach o zarządzaniu jak i praktyce firm. W aspekcie dynamicznie zmieniających się wymagań rynku pracy, kluczowego znaczenia dla pracodawców nabiera umiejętne zarządzanie pracownikami

oraz budowanie wizerunku wewnętrznego i zewnętrznego organizacji. Kwestie te poruszane są na gruncie teorii i praktyki w postaci employer branding czyli świadomego budowania wizerunku organizacji jako atrakcyjnego miejsca pracy dla obecnych pracowników oraz wszystkich grup przyszłych interesariuszy (Bartkowiak, 2014). Budowanie pozytywnego wizerunku wewnętrznego organizacji jest kluczem do pożądanego wizerunku zewnętrznego i skutecznych działań na rynku. Kreowanie go na zewnątrz wymaga zatem najpierw inwestycji w wizerunek wewnętrzny i zaspokajania potrzeb wewnętrznego interesariusza – pracownika. W przeciwnym wypadku powstanie brak spójności wewnętrznego i zewnętrznego postrzegania organizacji, świadczący o słabości organizacji, ponieważ nie znajdzie odzwierciedlenia w postaci m.in. trwałych relacji z pracownikami. Stwarzanie warunków do kształtowania wizerunku wewnętrznego przy udziale kapitału społecznego i wykorzystaniu narzędzi komunikacji wewnętrznej stanowi obszar zainteresowań badawczych Autorki.

W odniesieniu do koncepcji kapitału społecznego w organizacjach, szczególne znaczenie ma teoria empowerment, tłumaczona często w Polsce jako upodmiotowienie i wzmocnienie (zob. Moczydłowska, 2013). Teoria ta skupia się na upodmiotowieniu pracowników i odnosi do organizacji jako wspólnoty, której członkowie mają przestrzeń do wzmacniania poczucia własnej wartości, godności i samorealizacji. Strategia upodmiotowienia (empowerment) jest wskazywana jako metoda budowania efektywnych organizacji w oparciu o zaangażowanie pracowników, kreowanie atmosfery otwartości i zaufania w odpowiedzi na trzy zasady efektywnego funkcjonowania organizacji na rynku Blancharda: „Firma powinna być dostawcą z wyboru, pracodawcą z wyboru i miejscem inwestycji z wyboru” (2011, s. 3-7). Wdrożenie koncepcji upodmiotowienia w organizacji wiąże się z koniecznością wypracowywania zasad współpracy opartych na zaufaniu, tożsamości, aktywności i współdziałaniu, które znajdują swoje odzwierciedlenie w wymiarach kapitału społecznego.

Przedstawione powyżej rozważania wielu badaczy prowadzą do wniosku, iż kapitał społeczny wpływa na funkcjonowanie organizacji. Parafrazując obserwacje poczynione w odniesieniu do kapitału społecznego przez badaczy zjawisk społecznych można stwierdzić, że kapitał społeczny ma moc integrowania wokół wspólnych celów, wzmacnia współpracę, aktywność, buduje zaufanie wewnątrz organizacji i dobrą reputację na zewnątrz.

Z badań Glińskiej-Neweś w środowisku pracowniczym wynika, że wśród czynników kształtujących relacyjny kapitał społeczny w organizacji są zasoby dotyczące:

- ❖ strategii:

- precyzyjne określenie zadań i odpowiedzialności;
- zasięganie i uwzględnianie opinii pracowników w procesie formułowania strategii;
- jasne sformułowania i pełne komunikowanie pracownikom celów strategicznych oraz stanu realizacji strategii.
- ❖ struktury organizacyjnej:
 - optymalna formalizacja;
 - sprawne systemy i drożne kanały informacyjne.
- ❖ systemu kontroli w organizacji:
 - stawianie jako celu kontroli pozyskiwanie informacji do udoskonalenia pracy;
 - wcześniejsza znajomość kryteriów kontroli;
 - duży udział i znaczenie samokontroli.
- ❖ integracji i identyfikacji z firmą:
 - wysoka reputacja firmy;
 - atrakcyjna deklaracja misji.

Ponadto w badaniach tejże autorki pracownicy wskazywali na takie elementy wzmacniające jak:

- zaufanie,
- szczerść,
- wzajemny szacunek i akceptację,
- pozytywne nastawienie do organizacji i współpracowników (Glińska-Neweś, 2012, s. 151-160).

Współpraca, dzielenie się, zaufanie, aktywność są dziś postrzegane jako atrybuty wzrostu i warunków rozwoju organizacji. Stawia się je w opozycji do dotychczasowego myślenia opartego na konkuroowaniu, walce, budowaniu przewagi w oparciu o kapitał materialny.

1.3 Cechy i wymiary kapitału społecznego w organizacji

Kapitał społeczny, jak wskazano powyżej jest zagadnieniem trudno definiowalnym i klasyfikowalnym, i stosunkowo nowym na gruncie nauk o zarządzaniu. W niniejszym rozdziale dokonano próby zebrania, syntetyzowania i uporządkowania najważniejszych cech, wymiarów i funkcji kapitału społecznego kształtowanego w strukturze organizacji.

Podstawowy podział kapitału społecznego oparty jest o dwie perspektywy: wewnętrzną i zewnętrzną. Wewnętrzny kapitał społeczny, który zawarty jest w strukturze

grupy, społeczności czy organizacji, generuje wewnętrzną spójność, tożsamość i pozwala osiągać wspólne cele, ważne dla danej zbiorowości. Perspektywa zewnętrzna odnosi się do kapitału społecznego ulokowanego poza strukturą wewnętrzną grup, bazującego na zewnętrznych sieciach i kontaktach, zarówno jednostek jak i zbiorowości, np. w relacjach z dostawcami. Kapitał wewnętrzny wzmacnia grupę, usprawnia jej działanie i pozwala osiągać cele, zewnętrzny zaś zwiększa konkurencyjność na rynku poprzez dodatkowe zasoby wynikające z utworzonych sieci zewnętrznych kontaktów (Adler i Kwon, 2002). Jednak to właśnie wewnętrzny kapitał społeczny organizacji będzie przedmiotem rozważań i weryfikacji w części empirycznej. Rozważania ograniczono do niego dla lepszego i głębszego zrozumienia znaczenia kapitału społecznego dla wzmacniania zasobów organizacji.

Na podstawie definicji i badań kapitału społecznego można wyróżnić jego podstawowe cechy, które znajdują odzwierciedlenie również w organizacjach (zob. Giza-Poleszczuk, 2000; Theiss, 2007; Trutkowski i Mandes, 2005; Sztudyinger, Czapiński i Panek, 2013, 2015; Onyx i Bullen, 2006; Działek, 2011; Pawłowska, 2012):

- jest produktywny: umożliwia osiągnięcie pewnych celów, których nie dałoby się osiągnąć, gdyby go zabrakło lub czas osiągnięcia znacznie by się wydłużył;
- przynależy jednostkom, ale tworzony jest w grupie;
- jest zawieszony w przestrzeni relacji międzyludzkich;
- jest zależny od jednostek;
- jest właściwością struktury społecznej;
- może być zarówno dobrem prywatnym jak i publicznym;
- ma zdolność pomnażania i reinwestowania;
- regulowany jest normami moralnymi, a nie tylko formalno-prawnymi;
- określa realny zasób w znaczeniu ekonomicznym;
- jest heterogeniczny;
- wynika z relacji;
- jego nośnikiem jest kapitał ludzki;
- relacje między kapitałem społecznym a kapitałem ludzkim mają charakter sprzężenia zwrotnego.

Wymieniane przez badaczy cechy kapitału społecznego zdają się być istotne z perspektywy organizacji, gdyż odnoszą się do panujących w nich struktur i norm (zespoły,

relacje międzyludzkie, współobecność zasobów prywatnych i publicznych, jednostkowych i grupowych) oraz na jego produktywny charakter i możliwość pomnażania.

Glaeser (2002) akcentuje podobne cechy kapitału społecznego jak wymienieni badacze oraz przypisuje mu dodatkowe atrybuty:

- Kapitał społeczny składa się z ogółu związków jednostki z jej otoczeniem społecznym;
- Zależność pomiędzy korzyściami ekonomicznymi a intensywnością więzi społecznych nie jest liniowa: najpierw wraz ze wzrostem intensywności korzyści te rosną, a następnie spadają;
- Nośnikiem kapitału społecznego nie jest społeczność, lecz jednostka;
- Kapitał społeczny maleje szybko wraz z powiększaniem się fizycznej odległości pomiędzy członkami społeczności, a także wtedy, gdy rośnie ich mobilność;
- Jest wysoki wśród społeczności osiadłych.

Glaeser podkreśla charakter zależności między intensywnością więzi a korzyściami ekonomicznymi, a także akcentuje znaczenie bliskości członków społeczności. Wskazuje także, że kapitał społeczny jest łatwiejszy do zbudowania w społecznościach (osiadłych) zamkniętych, o wytworzonych gęstych sieciach, zasadach i silnych normach i sankcjach nieformalnych.

Z kolei Kostro (2005) udowodnił, że kapitał społeczny określa realny zasób, w znaczeniu ekonomicznym, którego istnienie ma znaczenie społeczne w organizacji. Kostro wymienił następujące cechy kapitału społecznego:

- produkcja – kapitał społeczny tworzy się przy użyciu konkretnych zasobów materialnych, pieniężnych, pracy oraz czasu;
- transformacja – kapitał społeczny ma zdolność przekształcania jednych dóbr (zasobów materialnych, pieniężnych, pracy oraz czasu) w korzyści niemożliwe do osiągnięcia w inny sposób (np. korzystanie z cudzej wiedzy, umiejętności, zapewnienia uprzywilejowanego traktowania, otrzymanie wsparcia emocjonalnego lub pomocy w trudnej sytuacji itd.);
- proces inwestycji – zasoby materialne, pieniężne, pracę oraz czas „inwestuje” się w stworzenie klimatu sprzyjającego wzajemnemu zaufaniu. Silniejsze więzi wymagają większych inwestycji, słabsze – mniejszych;
- różnorodność – podobnie jak kapitał rzeczowy, kapitał społeczny jest heterogeniczny;
- różne stopnie trwałości – od rodzaju relacji zależy czas jej trwania;

- dbałość o kapitał społeczny – aby kapitał społeczny zachował swoją produktywność, musi być co pewien czas „uruchamiany”;
- przewidywalność – znając rodzaj relacji (stopień trwałości kapitału społecznego), można przewidzieć niektóre sytuacje;
- koszt alternatywny – tworzenie i utrzymywanie kapitału społecznego poprzedza kalkulacja kosztów i korzyści;
- zbywalność – ta cecha kapitału społecznego występuje jedynie po części, gdyż nie jest możliwe odsprzedanie i wynajęcie kapitału społecznego. W pewnej formie można przekazać lub odziedziczyć kapitał społeczny (np. znajomi rodziców stają się też znajomymi dzieci).

Wskazane przez Kostra cechy wskazują bardzo precyzyjnie na ekonomiczne znaczenie kapitału społecznego oraz proces jego kształtowania i pomnażania (produkcja, transformacja, proces inwestycji, koszty). Co z kolei pozwala na ujęcie miękkiego w swojej istocie, tworzonego na styku relacji międzyludzkich kapitału, w ramy właściwe innym kapitałom.

Cechy kapitału społecznego prowadzą do kolejnej kwestii – jego form występowania w organizacji. Glover i Hemingway określają formy kapitału społecznego i jego elementy, według kryterium skuteczności zarządzania:

- obowiązki i oczekiwania – inwestycja w relacje społeczne opiera się na zawierzeniu wzajemności;
- potencjał informacyjny – który umożliwia jednostkom dostęp do specjalistycznych i poufnych informacji pozyskiwanych przez inne osoby;
- normy oraz sankcje – wyznaczają reguły postępowania i zachęcają członków do działania dla dobra wspólnego;
- autorytarne relacje – przenoszą „prawa kontroli” z grupy na jednego członka, który dzięki temu może wykorzystywać szeroki dostęp do sieci celem osiągnięcia specyficznych celów;
- właściwa organizacja społeczna – oznacza, że proces tworzenia organizacji dla osiągnięcia jednego celu może być właściwy (stosowny) dla innego;
- celowe organizacje – polegają na zjednoczeniu się ludzi celem założenia nowego przedsiębiorstwa przynoszącego korzyści im, a także innym jednostkom, które zaangażowały swoje zasoby w jego działanie, oraz pozostałym, którzy w mniejszym stopniu przyczynili się do realizacji przedsięwzięcia (Glover i Hemingway, 2005, s. 391).

Przytoczona klasyfikacja pozwala na wyszczególnienie form kapitału społecznego istotnego dla organizacji. W tym kontekście znaczenie ma podniesienie wzajemności i zaufania w odniesieniu do oczekiwań i wypełniania obowiązków czy dzielenie się wiedzą i tworzenie potencjału informacyjnego. Innymi istotnymi elementami są przejrzyste normy w kontekście współdziałania i zaangażowania w sprawy organizacji a także jednoczenie się członków organizacji wokół wspólnego celu.

Według Theiss (2007) istnieje dziesięć kryteriów podziału typów kapitału społecznego, które prezentuje poniższa tabela nr 1.3.

Tabela nr 1.3 Klasyfikacje w świetle przyjętych kryteriów podziału kapitału społecznego w organizacji

Kryterium podziału	Typy kapitału			
Zakres pojęcia	wyłącznie więzi i normy społeczne	więzi, normy społeczne, instytucje i organizacje społeczne	więzi, normy, instytucje społeczne, rozwiązania prawne i ekonomiczne (kraju)	
Ekonomiczny rodzaj dobra	dobro prywatne	dobro klubowe	dobro publiczne	
Poziom analizy socjologicznej i/lub ośrodek koncentracji kapitału społecznego	jednostek lub gospodarstw domowych	grup społecznych lub środowisk lokalnych	instytucji	krajów
Charakter efektów zewnętrznych	przynoszący negatywne efekty zewnętrzne (<i>anti-social, perverse social capital</i>)	przynoszący pozytywne efekty zewnętrzne		
Cele dysponenta kapitału społecznego	zorientowany na realizację	zorientowany na realizację		
Rodzaj powiązań tworzących kapitał społeczny	oparty na więzi zrzeczeniowej; łączący osoby o różnym statusie społ.-ekonom (<i>bridging</i>)	oparty na głównie więzi naturalnej; łączący osoby o podobnym statusie społ.-ekonom. (<i>bonding</i>)	oparty na pionowych zależnościach władzy i zwierzchności (<i>linking</i>)	

Siła, ekskluzywność i częstotliwość kontaktów w istniejących powiązaniach	oparty na silnych powiązaniach i częstych kontaktach (<i>thick social capital</i>)	oparty na słabych powiązaniach i sporadycznych kontaktach (<i>thin social capital</i>)
Promień zaufania między osobami	zróżnicowany – od zaufania ograniczonego do najbliższej rodziny do zaufania zgeneralizowanego	
Stopień formalizacji kapitału społecznego	nieformalny	formalny
Sfera, w której objawia się kapitał społeczny	prywatny/rodzinny	obywatelski/kapitał społeczny w sferze publicznej

Źródło: (Theiss, 2007, s. 34-35).

Analizując powyższą tabelę w odniesieniu do organizacji można zauważyć, że właściwy dla niej zakres pojęciowy będzie odnosił się do więzi, norm, instytucji i organizacji. Odwołuje się do dobra klubowego i grup społecznych. Jest zorientowany na realizację i może przynosić pozytywne efekty zewnętrzne. W większości organizacji będzie opierał się o silne i częste kontakty. Zaś w zależności od wytworzonego w organizacji zaufania, będzie ono umiarkowane lub bardzo duże. Także w zależności od tożsamości i struktury organizacji charakter kapitału społecznego może być bardziej lub mniej formalny.

Nahapiet i Ghoshal charakteryzują kapitał społeczny jako trójwymiarową strukturę składającą się z wymiaru poznawczego, relacyjnego i strukturalnego (1998). Zdaniem badaczy zawarte w strukturze kapitału społecznego wymiary wpływają na powstawanie zasobów i procesów przekładających się na sprawność zarządzania organizacją. Wskazane wymiary kapitału społecznego, ich występowanie i znaczenie w organizacji zostaną poddane badaniom empirycznym i opisane w dalszej części rozprawy.

Identyfikacja kapitału społecznego wymaga również określenia czynników kształtujących poszczególne wymiary kapitału społecznego. Herbst i Rudnicki w nieco odmienny sposób określili wymiary kapitału społecznego w organizacji oraz wskazali na czynniki, które go tworzą (2013):

- ❖ **Więzi/ Tożsamość** definiowane przez następujące zmienne:
 - siła przywiązania poszczególnych członków do organizacji;
 - poczucie przynależności i wspólnoty z innymi jej członkami;
 - identyfikowanie się członków organizacji z jej misją i wartościami;
 - występowanie nierówności społecznych, dyskryminacji w organizacji;

- tradycje, obyczaje wewnątrz organizacji.
- ❖ **Zaufanie**, przejawia się w następujących zmiennych:
 - zaufanie do innych członków organizacji;
 - zaufanie do przełożonych;
 - zaufanie inwestorów;
 - relacje między kierownictwem, pracownikami a członkami;
 - przejrzystość norm, dostęp do informacji;
 - poczucie bezpieczeństwa członków organizacji.
- ❖ **Wpływ**, kształtowany przez następujące czynniki:
 - zdolność członków organizacji do wywierania wpływu na zbiorowe decyzje;
 - zdolność członków organizacji do komunikowania się ze współpracownikami i przełożonymi;
 - zdolność organizacji do kształtowania pozytywnego wizerunku wśród inwestorów;
 - zainteresowanie członków organizacji polityką i strategią organizacji;
 - mobilizacja członków organizacji wokół problemów/ wspólnych spraw.
- ❖ **Współpraca**, rozumiana jako:
 - zdolność do działania wspólnie z innymi członkami organizacji;
 - uzgadnianie swoich działań pomiędzy członkami organizacji;
 - pomoc innym członkom organizacji w wykonywaniu ich zadań;
 - unikanie konfliktów;
 - współpraca z otoczeniem organizacji, stosunek do otoczenia;
 - przejrzyste reguły współpracy.
- ❖ **Aktywność** indywidualna i zbiorowa, która przejawia się w:
 - aktywności indywidualnej członków organizacji/ podejmowaniu się nowych zadań, kreowaniu pomysłów;
 - aktywności zbiorowej członków organizacji/wspólne działania, przedsięwzięcia;
 - działalności społecznej członków organizacji (np. przynależność do organizacji pozarządowych, wolontariat);
 - zaangażowaniu w sprawy publiczne członków organizacji (np. pełnione role/ funkcje publiczne, polityczne, uczestnictwo w wyborach).

Zaproponowane przez Herbsta i Rudnickiego wymiary kapitału społecznego i kształtujące je czynniki były zidentyfikowane w innym niż biznesowy kontekście, tymczasem

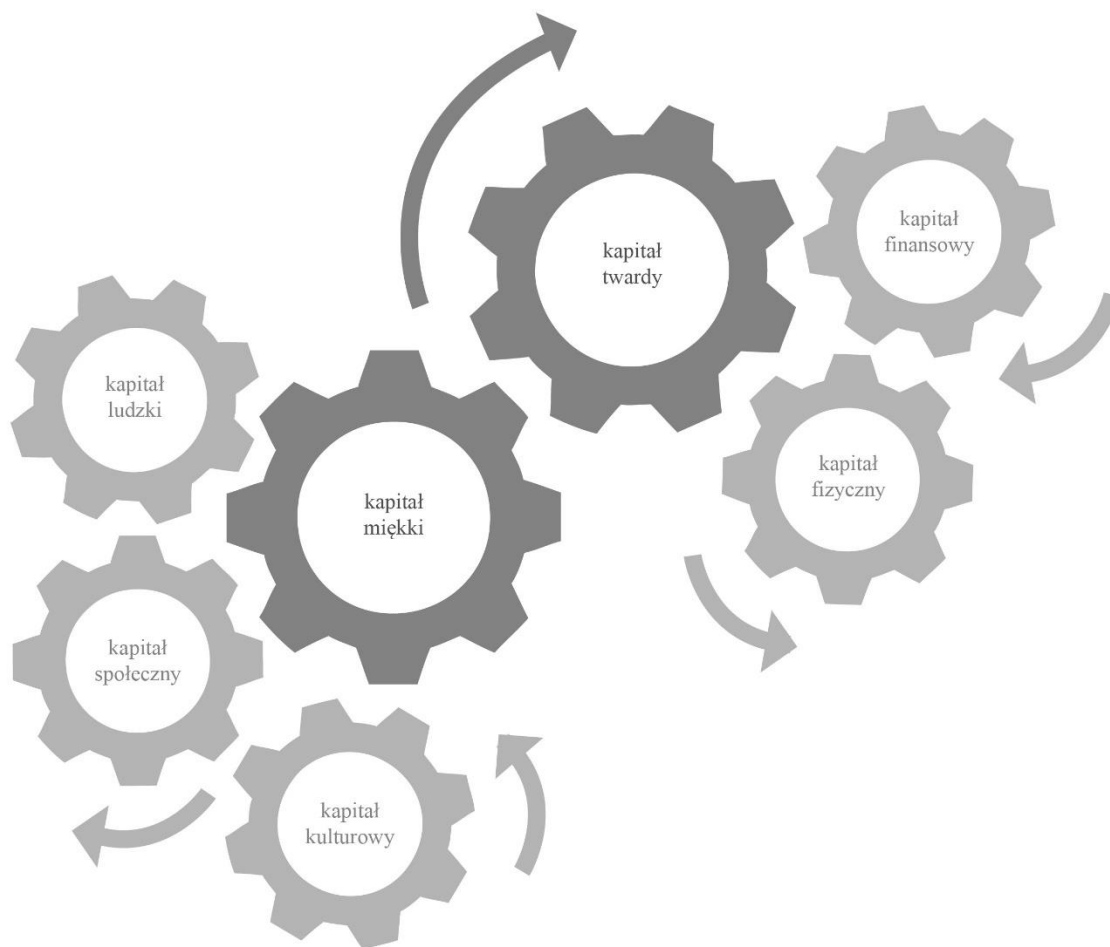
kształtujące je czynniki mogą mieć zastosowanie w organizacjach, dlatego też zostaną wykorzystane w części empirycznej do tworzenia narzędzi badawczych i poddane weryfikacji i interpretacji badawczej.

Ważną kwestią w wyjaśnianiu istoty kapitału społecznego w organizacji jest również wskazanie na jego źródła. Źródłem kapitału społecznego jest człowiek, rodzina, grupy społeczne, społeczność lokalna, a także struktury, więzi, sieci i normy społeczne, umożliwiające tworzenie się kapitału społecznego. Aby kapitał społeczny mógł zostać wytworzony na bazie podanych źródeł niezbędne jest: przebywanie na wspólnym terytorium, możliwość nawiązywania relacji i współpracy, przestrzeń do zaufania i kooperacji, wytworzenie norm i zasad, efektywna komunikacja, wspólna aktywność. Z istoty kapitału społecznego wynika, że dla jego skutecznego rozwijania w organizacjach niezbędne jest stworzenie warunków do kontaktów, spotkań i rozmów członkom organizacji, które pozwolą na wytworzenie więzi i zbudowanie relacji. „Dialog i bezpośrednie spotkania z pracownikami to długookresowa inwestycja w nawiązanie trwałych relacji oraz w skuteczność podejmowanych w firmie decyzji (Kaźmierczak, 2015, s. 153). Można zatem uznać, że istotą kapitału społecznego jest zdolność tworzenia zasobów i sieci, wynikających z łączących ludzi więzi, powiązań oraz określonych i uznawanych zasad i wartości, w wymiarze poznawczym, relacyjnym, strukturalnym, współpracy i tożsamości.

1.4 Funkcje kapitału społecznego i czynniki determinujące jego pomnażanie w organizacji

Istotną cechą kapitału społecznego, o której warto wspomnieć, jest jego zdolność do pomnażania. Inaczej niż kapitały twarde (kapitał fizyczny, kapitał finansowy), kapitał społeczny się nie zużywa, wręcz przeciwnie - może być przekazywany i pomnażany w wyniku jego rozwijania i inwestowania. „Kapitał społeczny to coś, co nie tylko jest źródłem zysków, ale co można inwestować i transferować np. przekazywać z pokolenia na pokolenie, od człowieka do człowieka” (Łukasiak i Stafiej-Bartosik, 2006, s. 92).

Zarówno kapitały twarde jak i kapitały miękkie (kapitał ludzki, kapitał społeczny, kapitał kulturowy) są niezbędne w spirali rozwoju organizacji. Na początku działalności kapitały twarde są potrzebne aby pobudzić kapitały miękkie, później kapitały miękkie pobudzają wykorzystywanie kapitałów twardych (Hausner i Zmyślony, 2015, s. 27-29). Spirale rozwoju kapitałów w organizacji prezentuje rysunek nr 1.2.



Rysunek nr 1.2 Spirala rozwoju kapitałów w organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Hausner i Zmyślony, 2015).

Widoczny w ekonomii zwrot od kapitałów twardych do kapitałów miękkich nastąpił po pierwsze z uwagi na to, że kapitały twarde wyczerpują się, nie są odnawialne, po drugie ze względu na zmniejszające się możliwości uzyskania wzrostu gospodarczego poprzez inwestowanie wyłącznie w kapitały twarde. Co prawda w przypadku kapitałów twardych, tworzenie wartości i ich zwrot jest bezpośrednio policzalny, w kapitałach niematerialnych natomiast jest to trudniejsze do policzenia i wykazania w dokumentacji firmy. Niemniej kapitały miękkie się nie zużywają, a wręcz pomnażają w wyniku ich stosowania, a pozyskany z nich zysk społeczny rzutuje na wiele obszarów np. satysfakcję z pracy, zadowolenie, zaufanie do współpracowników i przełożonych czy chęć współpracy.

Wśród funkcji kapitału społecznego w organizacji wymienia się między innymi wpływ na rozwój zespołów, funkcję ekonomiczną polegającą na obniżeniu kosztów transakcyjnych, pomnażanie innych typów kapitału, integrację społeczną pracowników, w rezultacie rozwój

społeczeństwa obywatelskiego oraz poprawę stanu zdrowia społeczeństwa. Funkcje kapitału społecznego zostały zaprezentowane w tabeli nr 1.4.

Tabela nr 1.4 Podstawowe funkcje kapitału społecznego

Funkcje kapitału społecznego	Autorzy
Produktywność umożliwiającą obniżenie kosztów transakcyjnych dzięki zaufaniu wytworzonemu przez wzajemne relacje i więzi.	J. Coleman R. Putnam F. Fukuyama M. Gajowiak
Osiągnięcie celów, które nie mogłyby zostać osiągnięte w przypadku jego braku lub zostałyby osiągnięte ale większym kosztem.	J. Coleman
Umiejętność zaangażowania się jednostki w nieformalne sieci oraz formalne organizacje.	R. Putnam
Kształtowanie umiejętności współpracy, działań zbiorowych, solidarności, zaufania, zawierania nowych znajomości.	J. Coleman R. Putnam C. Trigilia
Wyrównywanie różnic poprzez budowanie wzajemnych relacji, więzi współpracy i zaufania, pomiędzy kluczowymi osobami wywodzącymi się z radykalnie różnych kultur organizacyjnych.	C. Trigilia
Integrowanie lokalnych inicjatyw.	A. Giza-Poleszczuk, A. Rychard, M. Marody C. Trigilia
Rozwój społeczno-gospodarczy.	F. Fukuyama A. Matysiak E. Lipiński M. Theiss
Demokratyczna rola zapobiegania tyranii wyrażona zdolnością społeczeństw do organizowania się i działania na rzecz własnych, a zarazem wspólnych celów.	F. Fukuyama
Rozwój społeczeństwa obywatelskiego.	R. Putnam
Zaangażowanie społeczne (uczestnictwo w stowarzyszeniach, czytelnictwo gazet) i polityczne (uczestnictwo w wyborach), mające wpływ na poziom rozwoju ekonomicznego i społecznego regionów.	R. Putnam
Integracja społeczna.	L. Tsu
Kształtowanie umiejętności dzielenia się informacjami i wiedzą na zasadzie zaufania oraz kolektywne podejmowanie decyzji.	T. Kaźmierczak
Łączenie i bardziej efektywne wykorzystanie innych typów kapitału.	J. Łobocki M. Bratnicki, J. Strużyna

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Van Deth, 2003, za: Działek, 2011; Rymsha, 2012; Coleman, 1990, Putnam, 1995; Fukuyama, 1997; Theiss, 2007; Gajowiak, 2012; Kaźmierczak, 2007; Broł, 2008; Trigilia, 2001; Trutkowski i Mandes, 2005; Walukiewicz, 2012; Nan, 2001).

Odnosząc je do organizacji, spośród wskazanych w tabeli funkcji warto zwrócić uwagę na rolę produktywności kapitału społecznego dzięki zaufaniu, a także kształtowanie umiejętności dzielenia się informacjami i wiedzą oraz kolektywne podejmowanie decyzji, które w sposób znaczące mogą wpływać na współpracę w organizacji i komunikowanie się pracowników. Matysiak przyrównuje funkcję kapitału społecznego do niewidzialnej ręki rynku, która zmniejsza koszty transakcyjne, koszty sygnalizacji i przyczynia się do wzrostu dobrobytu społecznego i aktywności gospodarczej. Kapitał społeczny pełni „funkcję niewidzialnej ręki rynku”, kierującej działaniami ludzkimi. Głównym motywem ludzkiego działania jest wprowadzić korzyść własną, ale bez kapitału społecznego ten motyw byłby źródłem przetargów i konfliktów, a ogólniej - niestabilności społecznej (zob. Matysiak, 1999).

Za postawy pomnażające kapitał społeczny uznaje się kooperatywność, komunikatywność i kreatywność oraz tworzenie warunków do rozwoju partycypacji i aktywności społecznej. W organizacji, do budowania kapitału społecznego przyczynia się szereg różnych narzędzi np. wolontariat pracowniczy, który jest jedną z form dobrowolnego zaangażowania społecznego pracowników. Wolontariat pracowniczy, który przekłada się na atmosferę, zaufanie w organizacji i relacje, przynosi również firmie wiele innych korzyści, między innymi integrację, zaufanie, pozytywny wizerunek czy satysfakcję pracowników (Pokutycka-Mądrala, 2011, s. 161). Inni badacze wskazują na uczenie współpracy jako czynnik rozwijający kapitał społeczny. Wspieranie form współpracy opartych na działaniach fair play może okazać się jednym z narzędzi stymulowania wzrostu kapitału społecznego (Zajda, 2011, s. 183). W zakresie doskonalenia kapitału społecznego najistotniejszymi zaleceniami może być: rozwijanie orientacji na ludzi, aktywne traktowanie działań w organizacji, zmniejszenie dystansu władzy, zwiększenie tolerancji na niepewność, wspólnotowość, budowania zaufania, współpraca (Sitko-Lutek i Pawłowska, 2008).

Rozwój kapitału społecznego zależy od wielu czynników, tych związanych ze strukturą organizacji, kształtowaną kulturą współpracy, rodzajem relacji i warunkami do współdziałania a także rodzajem komunikacji, zasad i poczuciem wpływu.

Istotne z punktu widzenia rozwijania kapitału społecznego i determinujących go czynników jest wskazanie na zależność pomiędzy kapitałem społecznym a komunikacją wewnętrzną, która przyjmuje moderującą rolę w wykorzystaniu powyższych czynników. Komunikacja wewnętrzna (szerzej omówiona w kolejnym rozdziale), spełniająca warunki ukierunkowania na porozumiewanie się, przejrzystość, sprawne kanały komunikacyjne, jest

Tworzenie warunków do budowania relacji	Tożsamość organizacji i jasno określona misja	Zmniejszenie dystansu władzy	Pozytywne nastawienie do organizacji i współpracowników
Zwiększenie tolerancji na niepewność	Wspólnotowość	Uczestnictwo organizacyjne	Tworzenie warunków rozwoju, partycypacji i aktywności obywatelskiej
Obdarzenie zaufaniem	Zasięganie i uwzględnianie opinii pracowników	Szczerość	Ukierunkowanie na innowacyjność, kreatywność
Jasne formułowanie zasad i wymagań	Przejrzysta komunikacja	Solidarność w zespole	Dobra reputacja organizacji
Tworzenie warunków do współdziałania	Tworzenie sieci kontaktów formalnych i nieformalnych	Dostęp do informacji	Indywidualny kapitał społeczny
Wzajemny szacunek i akceptacja			

Rysunek nr 1.3 Czynniki determinujące rozwój kapitału społecznego w organizacji

Źródło: opracowanie własne.

podstawą do wykorzystania czynników determinujących kapitał społeczny do jego kształtowania i pomnażania.

Podsumowując, inwestowanie w kapitał społeczny w świetle powyższych uwag może stać się nie tylko sposobem na skuteczne zarządzanie organizacją, ale też motorem wzrostu organizacji i osiągania sukcesów na rynku. Przy niskim kapitale społecznym w organizacji trudno budować tożsamość opartą o określone wartości, istotne dla organizacji. Pracownicy

są bardziej skupieni na realizacji swoich własnych celów niż celów organizacji i pojawiają się kłopoty z pozyskaniem wartościowych kadr i optymalną obsadą stanowisk pracy. Wydaje się, że sposobem na rozwiązanie tych problemów może być inwestowanie w kapitał społeczny.

1.5. Korzyści wewnętrzne i zewnętrzne rozwijania kapitału społecznego w organizacji

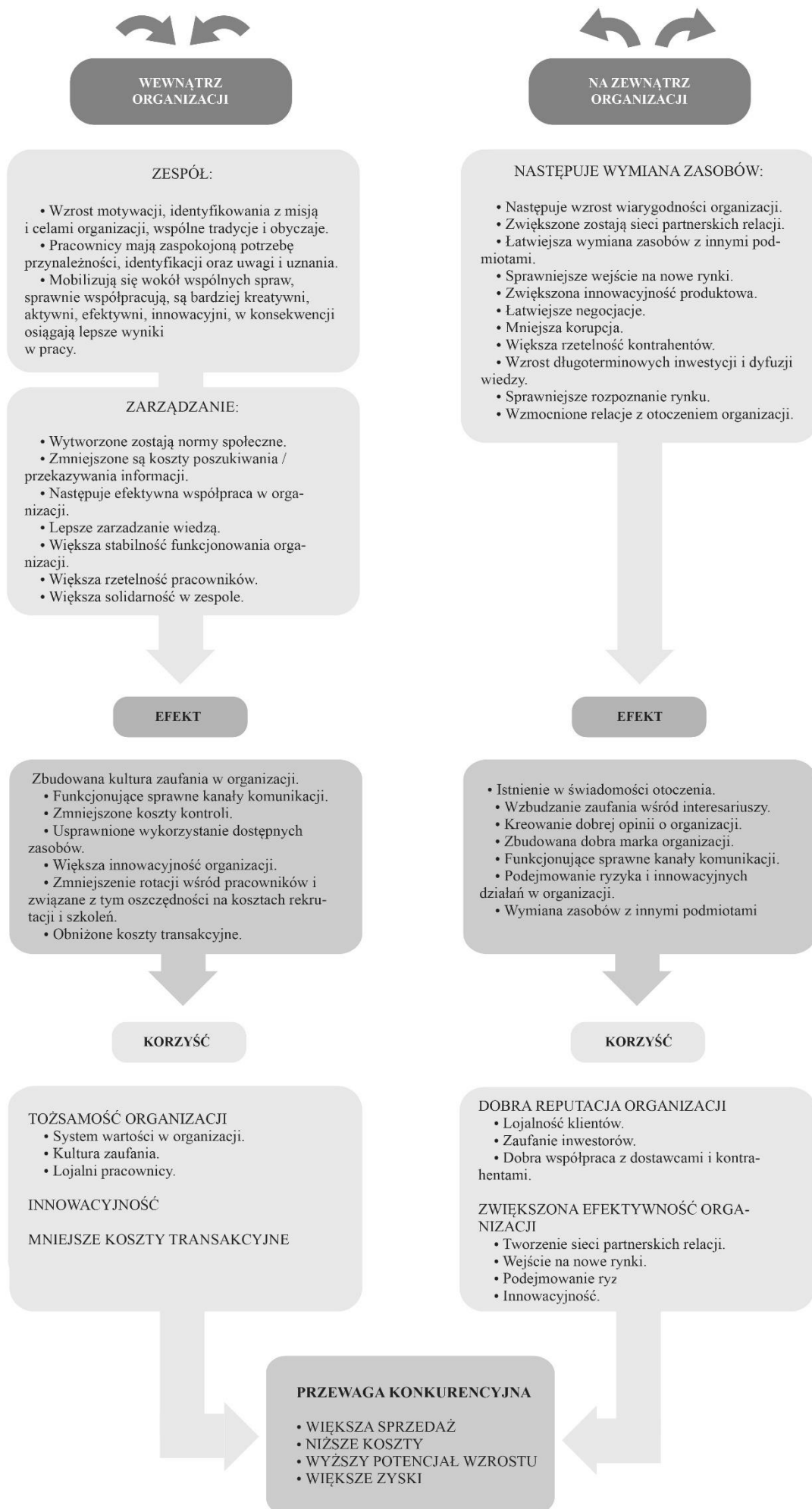
Kapitał społeczny przynosi wymierne korzyści zarówno jednostce, grupom, społecznościom jak i organizacjom czy całemu społeczeństwu. Profity te wynikają z tworzonych więzi i tożsamości, sieci relacji, zaufania, umiejętności współdziałania oraz aktywności i inicjatywności. Przekłada się to zarówno na pożytek dla pojedynczych osób, umożliwiając im sprawne poruszanie się i funkcjonowanie dzięki sieciom relacji, zmniejszonym kosztom zabezpieczeń oraz zwiększonej motywacji do działania dzięki sprzyjającym warunkom oraz możliwości współdecydowania.

Theiss wymienia trzy sfery korzyści z kapitału społecznego: ekonomiczną, społeczną i polityczną (2007, s. 76-101). W sferze ekonomicznej do pozytywnych skutków zalicza się m.in. redukcję kosztów transakcyjnych, pobudzanie wzrostu gospodarczego, ułatwienie decentralizacji zadań, tworzenie warunków do innowacji i kreatywności, zwiększanie odpowiedzialności i solidarności grupowej co przyczynia się do ograniczenia syndromu „pasażera na gapę”. W sferze społecznej kapitał społeczny wpływa na: chęć zrzeszania się i pełnienia funkcji społecznych, dobrowolne działania na rzecz społeczności lokalnej, społeczną odpowiedzialność, integrację, przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu, zapobieganie nadużywaniu dobra wspólnego, zmniejszenie kosztów kontroli, usprawnianie wykorzystania dostępnych zasobów, zwiększenie standardu życia gospodarstw domowych, poprzez ułatwienie wzajemnych transakcji w społeczeństwie. Korzyści z kapitału społecznego w sferze politycznej to m.in.: wpływ na rozwiązywanie problemów i konfliktów społecznych, obniżenie kosztów kontroli dzięki zbudowanemu zaufaniu, poprawianie przepływu informacji, ułatwienie negocjacji, skracanie procesu inwestycyjnego, zmniejszanie korupcji, ułatwienie długoterminowych inwestycji, zwiększanie frekwencji wyborczej oraz stwarzanie warunków do rozwoju społeczeństwa obywatelskiego.

Podobny zysk przynosi kolektywny kapitał społeczny w różnych typach zbiorowości „umożliwiający zbiorowe działanie i osiągnięcie wspólnych celów, które przynoszą korzyści całej zbiorowości i każdemu z jej członków (Sztompka, 2016, s. 312)”.

W odniesieniu do organizacji korzyści zewnętrzne i wewnętrzne inwestowania w kapitał społeczny skupione są wokół efektywności organizacji, jej stabilności, zdolności

do innowacji i komunikowania wartości. „Do podstawowych właściwości kapitału społecznego, a zarazem korzyści z jego wykorzystania można zaliczyć przede wszystkim: decydowanie o długookresowym stabilnym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, sprzyjanie kreatywności, przedsiębiorczości oraz wymianie wiedzy, przyczynianie się do osiągnięcia celów, których osoby indywidualne nie byłyby w stanie samodzielnie zrealizować, oraz w końcu zwiększoną efektywność i żywotność organizacji (Dyduch, 2001)”. Korzyści związane z kapitałem społecznym w organizacji prezentuje poniższy rysunek nr 1.4.



Rysunek nr 1.4 Korzyści związane z kapitałem społecznym organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Theiss, 2007; Adler i Kwon, 2002; Grzesik, 2014; Sztompka, 2016; Dyduch, 2001; Bratnicki i in., 2002).

Z przedstawionego rysunku wynika, że kapitał społeczny dostarcza zarówno korzyści wizerunkowe, kształtowania tożsamości i poczucia przynależności, jak i związane ze skutecznością funkcjonowania zespołów.

Badania dotyczące skuteczności pracy zespołów Pentlanda na uniwersytecie MIT 2012 (2012, s. 60–69) wykazały, że wzajemne powiązania, wrażliwość na innych i atmosfera w pracy wpływają na skuteczność podejmowanych działań. Grupy, które najskuteczniej radziły sobie ze złożonymi, trudnymi problemami posiadały następujące cechy:

- ich członkowie okazywali sobie wiele społecznej wrażliwości (rozumianej jako poziom empatii, mierzony testem Reading the Mind in the Eyes);
- głosy rozdzielano po równo dla każdego, żaden głos nie dominował i nikt nie pozostawał bezczynny;
- skuteczniejsze zespoły liczyły więcej kobiet (można to wyjaśnić co najmniej na dwa sposoby: kobiety zazwyczaj mają znacznie wyższe wyniki w teście Reading the Mind in the Eyes/ lub zespoły złożone z kobiet prezentowały bardziej różnorodne punkty widzenia).

Kapitał społeczny jest ważnym nośnikiem wartości organizacji i impulsem do jej rozwoju. Odwracając zatem powyższą tezę można stwierdzić, że niski kapitał społeczny jest zagrożeniem dla budowania długofalowego rozwoju organizacji. „Możliwe staje się zatem, że nieumiejętne zarządzanie kapitałem społecznym stanowi zagrożenie dla funkcjonowania przedsiębiorstwa. Niewłaściwe budowanie więzi międzyludzkich, brak zaangażowania w budowanie sieci wynikające z niesprzyjającego otoczenia w miejscu pracy może rodzić ryzyko występowania niskiego kapitału społecznego jako hamulca w rozwoju innowacyjności i przedsiębiorczości (Dyduch, 2001)”.

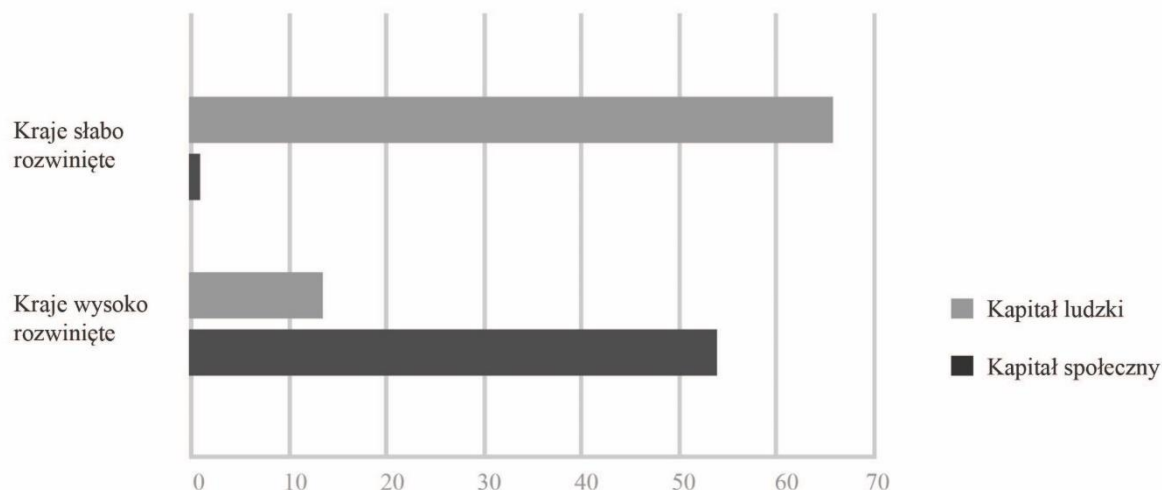
Agencja IQS na zlecenie Komitetu Dialogu Społecznego Krajowej Izby Gospodarczej, Forum Odpowiedzialnego Biznesu oraz House of Skills zrealizowała w 2017 roku badanie obejmujące menedżerów i pracowników firm i organizacji działających na terenie Polski (Komitet Dialogu Społecznego KIG, Forum Odpowiedzialnego Biznesu oraz House of Skills, 2017). Badacze skupili się na problemach organizacji, które mogą wynikać z niedostatku kapitału społecznego. Głównym wnioskiem z badania jest fakt powszechnego objawu deficytu

społecznego w organizacjach. Wśród najczęściej wymienianych trudności w organizacji wymieniane były: problemy z komunikacją (14%), niskie zaangażowanie pracowników (13%), skostniała i przerośnięta struktura (13%), długie procedury (11%). „Pracownicy ukrywają błędy, są zdemotywowani, czują, że ich zdanie nie ma znaczenia. Niechętnie oferują pomoc i zgłaszają własne pomysły, nie identyfikują się z firmą i nie znają jej celów, skarżą się na złą atmosferę w pracy. Wszystko to efekty deficytu kapitału społecznego, na które wskazują polskie firmy. Negatywne konsekwencje dotyczą 95 proc. przedsiębiorstw w Polsce. Ich skutkiem jest mniejsza efektywność pracy oraz brak przepływu informacji w firmie. Niski poziom kapitału społecznego zagraża nie tylko kondycji przedsiębiorstw, lecz także krajowej gospodarce”. Jako, że z badań wynika, że problemy komunikacyjne są ściśle skorelowane z poziomem kapitału społecznego, w niniejszej rozprawie podjęto wątek roli komunikacji wewnętrznej w kształtowaniu kapitału społecznego.

Trzeci poziom korzyści płynących z rozwoju i wzmacniania KS w organizacjach odnosi się do gospodarki. Smith przekonywał, że w dobrze funkcjonującym mechanizmie rynkowym, niewidzialna ręka rynku powoduje, że egoistyczny interes może sprzyjać dobru publicznemu. Niestety rynki mają swoje niedoskonałości, ponadto pojawiają się czynniki pozarynkowe, które powodują, że skuteczność niewidzialnej ręki zostaje zniweczona. Dyduch przyrównuje kapitał społeczny w organizacjach do niewidzialnej ręki, która poprzez uzyskiwanie wspólnych korzyści prowadzi do osiągnięcia dobrobytu, ożywienia przedsiębiorczości, a w efekcie zdobycia przewagi konkurencyjnej (zob. Dyduch, 2001).

W kategorii ekonomicznej można traktować kapitał społeczny jako uzyskane w długim okresie pozytywne efekty zewnętrzne interakcji społecznych i powtarzających się kontaktów związanych z wymianą. Autorzy „Diagnozy Społecznej” Czapiński i Panek (2013) twierdzą, że poziom kapitału społecznego bezpośrednio wpływa na tempo wzrostu gospodarczego, a zależność ta jest proporcjonalna – im wyższy poziom kapitału społecznego, tym większa szansa na wyższe tempo wzrostu PKB.

Znaczenie kapitału ludzkiego i kapitału społecznego dla wyjaśnienia logarytmu wzrostu PKB per capita w latach 1995–2015 w grupie 36 wysoko rozwiniętych i 75 słabo rozwiniętych krajów przedstawia poniższy wykres nr 1.1 (Czapiński, 2011, s. 9).



Procent wariacji wyjaśnionej przez dany kapitał przy kontroli pozostałego.

Wykres nr 1.1 Znaczenie kapitału ludzkiego i kapitału społecznego dla wyjaśnienia logarytmu wzrostu PKB per capita

Źródło: (Czapiński, 2011, s. 9).

Jak twierdzi Hausner coraz więcej głosów wskazuje na to, że jednym z krytycznych problemów systemu kapitalistycznego jest rozerwanie związku między rynkiem i społecznymi wartościami, które są nośnikiem kapitału społecznego (Giesselmann, Hilmer, Siegel i Wagner, 2013, s.10). Co więcej dowodzi, że dotychczasowa miara wzrostu gospodarczego Produkt Krajowy Brutto staje się niewystarczająca, przywołując na dowód prace specjalnej komisji studyjnej powołanej w 2010 roku przez Bundestag, która zaproponowała, aby uzupełnić używane obecnie miary dziewięcioma innymi wskaźnikami odnoszącymi się między innymi do społecznego zróżnicowania dochodów, różnorodności biologicznej oraz oczekiwanej długości życia (tamże).

Kapitał społeczny, jak inne rodzaje kapitału, musi generować trwałe efekty ekonomiczne, możliwe do zaobserwowania i zmierzenia. W przypadku kapitału społecznego wymiernym efektem mogą być skutki działań wynikających z kapitału społecznego, które przyjmą formę kapitału rzeczowego, np. społeczność lokalna zmobilizowała się i przeprowadziła remont placu zabaw dla dzieci lub kapitału intelektualnego, np. dzielenie się wiedzą podczas nieodpłatnych szkoleń organizowanych w ramach grup samopomocowych.

1.6. Metody badania kapitału społecznego na gruncie nauk społecznych

„Wszyscy potrafią wskazać wpływ kapitału społecznego na efekty końcowe, ale nikt nie widział siły sprawczej, która za tymi efektami stała” (Bratnicki i Strużyna 2001, s. 147). Myśl Dyducha cytowana w opracowaniu Bratnickiego i Strużyny trafnie oddaje jak trudny do zmierzenia jest kapitał społeczny. Można przyjmować różne poziomy analizy i odwoływać się do jego różnych wymiarów, a także badać w perspektywie zróżnicowanych typów, funkcji i wpływów. Ponadto dotyczy kwestii i zjawisk trudnych do definiowania i mierzenia, takich jak zaufanie, tożsamość, współpraca czy poczucie wpływu. Badania empiryczne kapitału społecznego nie dotyczą samego kapitału, a raczej jego oddziaływania na inne zjawiska społeczno-gospodarcze.

Złożoność kapitału społecznego powoduje, że można mówić o różnych metodach jego badania, a także o różnych sposobach pomiaru. Przykładowo, Putman określił następujące zmienne definiujące kapitał społeczny, zwane indeksem kapitału społecznego, które podzielił na pięć rodzajów miar: mierniki życia społecznego; zaangażowanie w sprawy publiczne; wolontariat; nieformalne zaangażowanie społeczne; mierniki zaufania (1995).

Wydaje się, że są one przydatne do pomiaru kapitału społecznego jednostki, jednak ich aplikacyjność na gruncie organizacji jest mniejsza z uwagi na badanie głównie aspektów środowiskowych i aktywności indywidualnej badanych. Pozwalają one jedynie określić poziom jednostki kapitału społecznego i sprawdzić, czy jednostkowy kapitał ma związek z tworzonym i rozwijanym w organizacji kapitałem społecznym.

Z punktu widzenia organizacji istotne mogą być badania prowadzone przez Colemana nad społecznością nowojorskich handlarzy diamentów. Według Colemana grupa, w której szeroko występuje wiarygodność i zaufanie, zdolna jest do daleko większych osiągnięć niż porównywalna grupa pozbawiona wiarygodności i zaufania (1988, s. 101). Ze wzoru tej modelowej społeczności Coleman wywodzi pojęcie kapitału społecznego, a jego kształtowanie według niego wyznaczają takie mierniki jak: zaufanie, struktura relacji pomiędzy jednostkami, więzi wielorakiego rodzaju, wiarygodność wobec członków grupy, zdolność łączenia się w grupy dla realizacji założonego celu, dzielenie zbioru norm i wartości.

Badania kapitału społecznego odnoszą się do różnych poziomów, dotyczą różnych grup i wymiarów, a także wykorzystują różne mierniki. Dla przykładu badania kapitału społecznego na poziomie gospodarstw domowych i relacji sąsiedzkich koncentrują się wokół relacji w rodzinie lub w kręgu sąsiadów i znajomych, a za miary tego kapitału przyjmuje się m.in.: intensywność i formę udzielanego sobie nawzajem wsparcia, przynależność do organizacji

społecznych, skalę i częstotliwość kontaktów, zaufanie czy współczynnik rozwodów (Giza-Poleszczuk, 2000; Theiss, 2007). Badania kapitału społecznego na poziomie środowiska lokalnego i regionu prowadzone są przy użyciu takich mierników jak: zaufanie do innych, uczestnictwo w życiu lokalnym, w tym kontakty z lokalną władzą, aktywność społeczna i wyborcza, liczba organizacji (Trutkowski i Mandes, 2005). Na poziomie całego kraju kapitał społeczny badany jest w oparciu o diagnozę zasobów kapitału społecznego i wtórne analizy danych (Sztaudynger, Czapiński i Panek, 2013, 2015). W badaniach miast i regionów przyjmowano wskaźniki kapitału społecznego odnoszące się do bezpieczeństwa (wskaźnik przestępczości) i wzrostu gospodarczego. (Zarycki, 2000, s. 46). Putman do diagnozy kapitału społecznego wykorzystał m.in. wskaźniki przestępczości oraz zróżnicowania dochodów. Zakrojone na dużą skalę oraz szerokie badania kapitału społecznego prowadzi od lat Bank Światowy (Grootaert, van Bastelaer, 2002). Badania podejmowane są głównie w kontekście problemu zrównoważonego rozwoju, kwestii społecznych oraz redukcji ubóstwa. W ramach analiz stworzone zostały Ramy Implementacyjne Kapitału Społecznego (SCIF – Social Capital Implementation Framework). Według SCIF, koncepcja kapitału społecznego podzielona jest na 5 subkategorii:

- grupy i sieci;
- zaufanie i solidarność;
- działania zbiorowe i współpracę;
- spójność społeczną i włączenie/wykluczenie społeczne;
- informację i komunikację.

Większość realizowanych badań odnosi się do kapitału społecznego całych społeczności lub małych grup (rodziny, sąsiedzkich, koleżeńskich). Przykładowe rodzaje badań kapitału społecznego oraz różnorodność stosowanych mierników prezentuje tabela nr 1.5. Jak można zauważyć, niektóre powtarzają się regularnie, inne – są domeną badań danego autora lub autorów. Zastosowane w niektórych badaniach metody i mierniki nie są możliwe do implementacji na grunt organizacji lub nie były na tym poziomie weryfikowane.

Tabela nr 1.5 Badania kapitału społecznego i ich mierniki

Rodzaj badanego kapitału społecznego	Zastosowane mierniki	Autor
--------------------------------------	----------------------	-------

Badanie kapitału społecznego na poziomie mikro	<ul style="list-style-type: none"> • uczestnictwo w sieciach, • wzajemność, • zaufanie, • normy społeczne, • wspólnoty, • pro aktywność 	Bullen i Onyx, 2006
Badania kapitału społecznego na poziomie kapitału społecznego rodzinnego i kapitału społecznego sąsiedzkiego	<ul style="list-style-type: none"> • intensywność i forma udzielanego sobie nawzajem wsparcia, • przynależność do organizacji społecznych, • skala i częstotliwość kontaktów, • zaufanie, • współczynnik rozwodów 	Giza-Poleszczuk, 2000; Theiss, 2007
Badania kapitału społecznego na poziomie środowiska lokalnego i regionu	<ul style="list-style-type: none"> • zaufanie do innych, • uczestnictwo w życiu lokalnym, w tym kontakty z lokalną władzą, • aktywność społeczna i wyborcza, • liczba organizacji 	Trutkowski i Mandes, 2005
Badania kapitału społecznego związanego ze wspólnotą/społeczeństwem, stosunkami sąsiedzkimi, związkami rodzinnymi i przyjacielskimi oraz stosunki zawodowe/w pracy	<ul style="list-style-type: none"> • zaufanie, • oddziaływanie społeczne, • tolerancja różnorodności i wartość życia 	Onyx i Bullen, 2006
Badanie kapitału społecznego miast i regionów	<ul style="list-style-type: none"> • wskaźnik przestępczości, • wskaźnik wzrostu gospodarczego 	Zarycki, 2000
Badania kapitału społecznego odnoszące się do kapitału jako sieci powiązań społecznych	<ul style="list-style-type: none"> • poczucie przynależności, solidarności, powiązania, normy, • zmienne określające społeczne, polityczne i ekonomiczne konsekwencje obecności kapitału społecznego 	Narayan i Cassidy, 2001
Badanie kapitału społecznego na poziomie mezo	<ul style="list-style-type: none"> • struktury sieci więzi społecznych, • charakterystyki zachowań przedsiębiorczych 	Barr, 1998
Badania kapitału społecznego na poziomie gospodarstw domowych, społeczności oraz na poziomie organizacji	<ul style="list-style-type: none"> • grupy i sieci, • zaufanie i solidarność, • działania zbiorowe i współpraca, • spójność społeczna i włączenie/wykluczenie społeczne, 	Grootaert, van Bastelaer, The World Bank, 2002

	<ul style="list-style-type: none"> informacja i komunikacja 	
<p>Badania różnych wymiarów kapitału społecznego: grupy i sieci, zaufanie i solidarność, działania zbiorowe i współpraca, informacja i komunikacja, spójność społeczna i brak wykluczenia społecznego, upodmiotowienie i działania polityczne</p>	<ul style="list-style-type: none"> grupy i sieci, zaufanie i solidarność, działania zbiorowe i współpraca, spójność społeczna i włączenie/wykluczenie społeczne, informacja i komunikacja 	<p>Grootaert, van Bastelaer, The World Bank, 2002</p>
<p>Badanie kapitału społecznego na poziomie całego kraju</p>	<ul style="list-style-type: none"> diagnoza zasobów kapitału społecznego, m. in. w stosunku do władz państwowych, sądów, partii politycznych, wtórna analiza danych (np. z Państwowej Komisji Wyborczej, Głównego Urzędu Statystycznego czy badań opinii publicznych), rozważania odnośnie do historycznych i strukturalnych przemian kapitału społecznego 	<p>Sztaudynger, Czapiński, Panek, 2013, 2015</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Bullen, Onyx, 2006; Giza-Poleszczuk, 2000; Theiss, 2007; Trutkowski, Mendes, 2005; Zarycki, 2000; Narayan, Cassidy, 2001; Barr, 1998; Grootaert van Bastelaer, The World Bank, 2002; Sztaudynger, Czapiński, Panek, 2013, 2015).

Z tabeli 1.5. nasuwa się jeszcze jeden wniosek. Badania empiryczne kapitału społecznego mogą odnosić się do trzech poziomów analizy wyznaczanych przez głównych twórców pojęcia: mikro – poziom jednostki (Bourdieu), makro – poziom całego społeczeństwa (Putnam, Fukuyama), mezo – poziom organizacji lub instytucji (Coleman)². Z punktu widzenia prowadzonych w niniejszej rozprawie analiz istotne jest odwołanie się w szczególności do

² Kapitał społeczny występuje na poziomie: mikro, mezo i makro. Poziom mikro odnosi się do jednostek i indywidualnego kapitału społecznego. Jest swoistym przejściem od kapitału ludzkiego do kapitału społecznego. Wyróżnia go umiejscowienie w jednostce oraz ścisły związek z mikro więzami społecznymi.

Kapitał społeczny na poziomie mezo określa kapitał społeczny jako powiązania wertykalne i horyzontalne pomiędzy członkami organizacji. Wskazuje na różne elementy, wynikające z określonych aspektów struktury społecznej, które ułatwiają działania jednostek funkcjonujących w określonych grupach, organizacjach, przedsiębiorstwach.

Poziom makro kapitału społecznego odnosi się do całych społeczności i zawiera otoczenia społeczne i polityczne jako dziedziny, które wpływają strukturę i umożliwiają rozwijanie norm. Istotne na tym poziomie są instytucjonalne powiązania i struktury, tj. ustrój polityczny, normy prawne, system sądownictwa oraz uprawnienia obywatelskie i polityczne (Pawłowska, 2012, s. 88-90).

badaniach prowadzonych na poziomie mezo – organizacji i/lub tych, które stwarzają możliwość implementowania zastosowanych mierników i narzędzi na poziomie organizacji.

Jedną ze znanych i uznanych metod badania kapitału społecznego jest kwestionariusz opracowany przez Onyx i Bullena odwołujący się do czterech podstawowych składowych kapitału społecznego: zaufanie, oddziaływanie społeczne, tolerancja różnorodności i wartość życia (2006). Twórcy wyznaczają także cztery obszary/grupy społeczne, w jakich te wyróżnione czynniki mogły się objawiać: związki ze wspólnotą/społeczeństwem, stosunki sąsiedzkie, związki rodzinne i przyjacielskie oraz stosunki zawodowe/w pracy.. Opracowane przez badaczy narzędzie badawcze może też być stosowane do badania kapitału społecznego w organizacji. Dlatego też kwestionariusz ankiety, wykorzystany w badaniach do niniejszej rozprawy, został zbudowany między innymi na podstawie powyższego kwestionariusza, w szczególności w zakresie wymiarów odnoszących się do stosunków zawodowych oraz związków ze wspólnotą.

Narayan i Cassidy (2001) zastosowali wskaźniki badania kapitału społecznego odnoszące się do kapitału jako sieci powiązań społecznych, którym towarzyszą normy wzajemności i zaufania. Przyporządkowali wskaźniki determinantom kapitału społecznego: poczucie przynależności, solidarności, powiązania, normy, a także zmienne określające społeczne, polityczne i ekonomiczne konsekwencje jego obecności (Działek, 2011, s.106-107).

Z kolei Barr oparł badanie kapitału społecznego na poziomie mezo o narzędzie pomiaru efektywności organizacyjnej na podstawie struktury sieci więzi społecznych i charakterystyki zachowań przedsiębiorczych. Jego model uwzględnia wyniki wspólnego oddziaływania kapitału społecznego, ludzkiego oraz rzeczowego, a także skłonności pracowników do zachowań przedsiębiorczych (Pawłowska, 2012, s. 93). Inne badania kapitału społecznego na poziomie mezo były prowadzone przez Walker, Kogut, i Shan przy pomocy narzędzia diagnozującego strukturalną równowagę sieci więzi, które polega na ocenie liczby wspólnych partnerów firmy, czyli tego, ile węzłów w sieci nakłada się na siebie (Pawłowska, 2012, s. 94).

Do innych wskaźników mierzących poziom kapitału społecznego na poziomie mezo należą m.in.: zadowolenie klienta, liczba skarg ze strony klienta, liczba skarg ze strony pracowników, liczba relacji (znajomości) na pracownika, lojalność co do marki, wielkość zamówień składanych przez stałych klientów.

Do badania stanu kapitału społecznego w Polsce badacze przyjmowali różne wskaźniki, w zależności od badanego wpływu i rodzaju kapitału społecznego:

- ❖ wpływ kapitału społecznego na wzrost gospodarczy:
 - frekwencja w wyborach lokalnych;
 - frekwencja w wyborach parlamentarnych;
 - liczba fundacji i stowarzyszeń na mieszkańca;
 - wskaźnik zaufania w stosunku do wzrostu gospodarczego oraz inwestycji.
- ❖ badanie kapitału społecznego na poziomie makro:
 - samoorganizacja (tworzenie niewielkich i średnich grup oraz zrzeszeń przez społeczności lokalne, których działania mogą przyczyniać się do rozwiązywania dotkliwych lub ważnych dla nich problemów);
 - poziom zaufania;
 - zasady pomocy;
 - skłonność członków zbiorowości do podejmowania wspólnych działań;
 - poziom zorganizowania społecznego;
 - aktywność obywatelska;
 - preferencje polityczne;
 - poziom religijności;
 - poziom i natężenie zjawisk dezorganizacji społecznej.
- ❖ z punktu widzenia aktywności stowarzyszeniowej:
 - liczba stowarzyszeń;
 - zdolność pozyskiwania funduszy strukturalnych przez organizacje pozarządowe w poszczególnych.
- ❖ potencjał rozwojowy metropolii:
 - stopa bezrobocia;
 - średnia frekwencja w wyborach.
- ❖ kapitał społeczny na poziomie mezo – współpraca organizacji trzeciego sektora:
 - wielkość: liczba podmiotów, z którymi organizacja społeczna lub społeczny podmiot wyznaniowy współpracował w danym roku;
 - gęstość: częstotliwość współpracy określona na podstawie tego, czy współpraca odbywała się regularnie, w sposób ciągły czy też nieregularnie, sporadycznie;

- heterogeniczność; liczba rodzajów podmiotów, z którymi prowadzona była współpraca;
- inkluzywność: określono, czy współpraca miała charakter ponadsektorowy (Goś-Wójcicka, Knapp, Nałęcz, 2013; Firma PricewaterhouseCoopers; Pawłowska, 2012, s. 95-96; Główny Urząd Statystyczny; Herbst, Rudnicki, 2013, s. 13).

Wykazany szereg metod i narzędzi badania kapitału społecznego wykorzystywanych na gruncie społecznym nie ma bezpośredniego przełożenia na poziomie organizacji. Tylko część przedstawionych metod stwarza możliwość aplikacyjności dla badania kapitału społecznego organizacji. Dlatego też na potrzeby analiz do niniejszej rozprawy zostaną stworzone i adoptowane narzędzia badawcze, które będą odnosiły się do badania kapitału społecznego na poziomie organizacji. W literaturze przedmiotu brak jest także szczegółowych badań odnoszących się do znaczenia kapitału społecznego w budowaniu wizerunku wewnętrznego organizacji. Dostępne badania nawiązują do roli kapitału społecznego w zarządzaniu organizacją, kształtowania tożsamości i satysfakcji z pracy pracowników, deficytów komunikacyjnych, których przyczyna może leżeć w niskim kapitale społecznym w organizacji i są podstawą do postawienia tezy, że również w kształtowaniu wizerunku organizacji jako pracodawcy niebagatelną rolę pełni kapitał społeczny. Rozważania dotyczące znaczenia kapitału społecznego dla budowania wizerunku wewnętrznego organizacji będą stanowiły podstawę badań w niniejszej rozprawie³.

Herbst i Rudnicki stworzyli podręcznik dotyczący badania kapitału społecznego (2014). Określili w nim wymiary kapitału społecznego i przyporządkowali im odpowiednie wskaźniki badawcze. Pomiar siły kapitału społecznego ujęli w pakiecie badawczym BOX, na który

³ W zależności od badanego poziomu kapitału społecznego badacze stosowali różnorodne metody i techniki badawcze. W badaniach na poziomie makro najczęściej stosuje się metody badań ilościowych, z wykorzystaniem techniki ankiety lub wywiadu kwestionariuszowego, sondaże diagnostyczne, często przeprowadzane na dużych próbach badawczych. Poziom makro badań między innymi Putman, sięgając po takie wskaźniki jak: aktywność stowarzyszeniowa, przestępczość i zróżnicowanie dochodów (Pawłowska, 2012, s. 98). Przykładem mogą być także badania polskich badaczy Trutkowskiego i Mandesa (2005), analizujące funkcjonowanie demokracji na poziomie lokalnym. W badaniach na poziomie makro wykorzystuje się także oficjalne statystyki instytucji, takich jak np. Główny Urząd Statystyczny (GUS) czy Centrum Badania Opinii Społecznej (CBOS), a także wyniki cyklicznych sondaży, np. w Polsce Diagnoza Społeczna.

Na poziomie mikro kapitał społeczny badany jest podobnie, zazwyczaj przy udziale badań ilościowych, sondażowych czy ankietowych. Przy czym przy badaniu indywidualnego kapitału społecznego pojawiają się także jakościowe metody badań, takie jak wywiady indywidualne czy wywiady fokusowe. Badania kapitału społecznego na poziomie mikro przeprowadzili m.in.: Bullen i Onyx, Tasi, Stachowicz, Rose i inni. Badacze zastosowali kwestionariusz diagnozujący takie wymiary kapitału społecznego jak: uczestnictwo w sieciach, wzajemność, zaufanie, normy społeczne, wspólnoty i proaktywność. Badaniu poddano sześć społeczności Nowej Południowej Walii (Bullen, Onyx, 2000).

składają się informacje dotyczące wartości i norm społecznych podzielanych przez członków badanej społeczności, a także skali aktywności, współpracy i zaufania w tej społeczności. Przy czym społeczności według badaczy mogą przy pomocy tych wskaźników badane na wszystkich poziomach: poziom mikro - np. członkowie organizacji, poziom mezo – np. grupa bezpośrednich odbiorców działań organizacji, poziom makro – np. szersza społeczność terytorialna lub zbiorowość. Badania według wskaźników stworzonych przez Herbst i Rudnickiego mogą również mieć zastosowanie w badaniu kapitału społecznego organizacji.

Również zaproponowane przez Herbst i Rudnickiego wymiary kapitału społecznego i ich zmienne można odnieść do badania organizacji (2013). Pracownicy bowiem tworzą specyficzną społeczność, w której występują wymienione przez badaczy obszary, istotne z punktu widzenia funkcjonowania i rozwoju organizacji oraz tworzenia powiązań i współpracy pomiędzy pracownikami. Według tych badaczy na kapitał społeczny składają się następujące cechy społeczności podlegające pomiarowi:

- ❖ Więzy, tożsamość → siła przywiązania poszczególnych członków do społeczności, poczucie przynależności i wspólnoty z innymi jej członkami, przywiązanie do norm ułatwiających wspólne działanie;
- ❖ Aktywność → zdolność do podejmowania działań w ramach społeczności;
- ❖ Współpraca → zdolność do działania wspólnie z innymi członkami społeczności, uzgadniania swoich działań i unikania konfliktów;
- ❖ Wpływ → zdolność członków społeczności do wywierania wpływu na zbiorowe decyzje, zdolność do uczestnictwa w podejmowaniu tych decyzji i komunikacji z tymi, którzy są odpowiedzialni za ich podejmowanie;
- ❖ Zaufanie → wiara w przewidywalność zachowań poszczególnych członków społeczności i ich dobre intencje (Herbst i Rudnicki, 2013, s. 13).

Zaproponowana przez Herbst i Rudnickiego klasyfikacja zostanie użyta przy badaniach prowadzonych na potrzeby niniejszej rozprawy ponieważ przyjęte wymiary są uniwersalne i mogą być zastosowane w sposób bezpośredni do weryfikacji kapitału społecznego w organizacjach.

Badania kapitału społecznego na poziomie mezo przeprowadzane są zarówno przy użyciu metod ilościowych jak i jakościowych, z przewagą tych pierwszych. Barr na przykład oparł badanie kapitału społecznego o narzędzie pomiaru efektywności organizacyjnej na podstawie struktury sieci więzi społecznych i charakterystyki zachowań przedsiębiorczych

(1998, s. 539-559). W Polsce badania kapitału społecznego na poziomie mezo były prowadzone przez Komitet Dialogu Społecznego KIG, Forum Odpowiedzialnego Biznesu oraz House of Skills. Badanie zostało zrealizowane metodą CAWI (Computer Assisted Web Interview), na próbie menedżerów i pracowników firm i organizacji działających na terenie Polski. Analiza objęła wyniki 173 zrealizowanych wywiadów. Herbst i Rudnicki w swoim podręczniku BOX. Badanie oddziaływania na kapitał społeczny proponują różne metody badawcze, zarówno ilościowe jak i jakościowe do badania kapitału społecznego, w tym na poziomie mezo. Wymieniają takie metody jak: wywiady z lokalnymi liderami, kwerenda danych zastanych, wywiady z mieszkańcami, sondaż z mieszkańcami, spacerzy badawcze, autoewaluacja uczestników projektów (quiz). Rekomendują triangulację badań i zastosowanie minimum dwóch metod badawczych (Herbst i Rudnicki, 2013, s. 16).

Oprócz wymienionych metod badania kapitału społecznego rozbudowane i wystandaryzowane metody badań wypracował Bank Światowy, wykorzystujący dwa narzędzia oparte o kwestionariusz „The Social Capital Assessment Tool (SOCAT)” oraz „Integrated Questionnaire for Measurement of Social Capital (SOCAP IQ”. Ponadto prowadzone badania kapitału społecznego uzupełniane są równoległe o metody badań jakościowych, takie jak: obserwacje uczestniczące, wywiady fokusowe czy sondaż gospodarstw domowych (Grootaert, Van Bastelaer, 2002).

W niniejszej rozprawie zastosowano rekomendację dotyczącą triangulacji metod badawczych oraz dostosowano techniki i narzędzia badawcze do badań kapitału społecznego na poziomie mezo – organizacji. „Wybór poziomu analizy – mikro lub makro – w znacznej mierze determinuje podejście badawcze, wykorzystywane metody oraz źródła danych. Wydaje się, że najbardziej wartościowe wyniki powinno przynieść połączenie obu strategii badawczych. Zależności potwierdzone na poziomie kolektywnym przy pomocy danych zagregowanych powinny zostać pogłębione w indywidualnych badaniach jakościowych, które umożliwiają weryfikację mechanizmów wiążących różne aspekty i rodzaje kapitału społecznego z poszczególnymi sferami życia (Dziątek, 2011, s. 114)”.

Rozważania i analizy prowadzone w niniejszym rozdziale prowadzą do wniosku, że badania kapitału społecznego są niezwykle trudne i niejednorodne. Wciąż brak szerokich badań dotyczących różnych aspektów kapitału społecznego i jego wpływu (np. znaczenia kapitału społecznego dla kształtowania wizerunku organizacji). Trudność w badaniu kapitału społecznego zaczyna się już od samej istoty zjawiska, gdyż dotyczy pojęcia abstrakcyjnego

i jakościowego, trudnego do pomiaru. Dodatkowo kapitał społeczny występuje na różnych poziomach (mikro, mezo, makro) i może odnosić się do różnych grup i struktur. Kapitał społeczny mierzony w grupach, organizacjach czy społecznościach dotyczy powiązań, sieci i więzi, które tworzą się na styku relacji międzyludzkich. Ale należy pamiętać, że grupy tworzą ludzie, którzy mają swój, określony, jednostkowy kapitał społeczny. Dlatego też badania kapitału społecznego należy dostosować do jego poziomu, odnieść do konkretnej grupy badawczej, dbając o szeroki dobór metod i technik badawczych, pamiętając jednocześnie o ograniczeniach związanych z możliwością uogólniania wyników dotyczących jednego poziomu badawczego czy też konkretnej grupy badawczej na ogół populacji.

Rozdział 2

Miejsce kapitału społecznego w kreowaniu wizerunku wewnętrznego organizacji

2.1. Istota wizerunku wewnętrznego i jego funkcje w organizacji

Pozytywny obraz organizacji w świadomości jej odbiorców, kontrahentów i klientów to warunek sukcesu funkcjonowania na rynku. Korzystny image skłania bowiem do nawiązywania kontaktów z organizacją, zachęca do sięgania po jej produkty i usługi, buduje ponadto zaufanie i lojalność (Witczak, 2013; Ostrowska, 2010). Wizerunek organizacji to podstawa w nawiązywaniu relacji z otoczeniem i jej interesariuszami a także baza w budowaniu jej reputacji. Dlatego też jego budowanie i wzmacnianie staje się jednym ze strategicznych celów w zarządzaniu organizacją.

W literaturze wizerunek jest określany jako „swego rodzaju obraz podmiotu w świadomości innych osób, które z nią się stykają w sposób bezpośredni (np. jako klienci) lub pośredni (ogólnie jako uczestnicy rynku) (Cenker, 2000, s. 42)”. Wizerunek odnosi się do zbioru przekonań, wyobrażeń i wartości utożsamianych przez otoczenie z daną organizacją. „Wizerunek przedsiębiorstwa to holistyczny obraz (wyobrażenie, zbiór przekonań) o organizacji wykreowany w świadomości podmiotów otoczenia. Wizerunek organizacji jest rezultatem wspólnie wyznawanych wartości członków organizacji, komunikowanych otoczeniu w postaci celowo zaprojektowanych i przekazywanych informacji (Atvesson, 1990)”.

Podstawowy podział wizerunku organizacji ze względu na grupy odbiorców to podział na wizerunek wewnętrzny i zewnętrzny, między którymi jednak istnieje silna zależność. Jak twierdzą Moingeon i Ramantsoa jeśli nie ma zgodności między ich komponentami, efekt oddziaływania może okazać się niezamierzony (1997). Przedmiotem zainteresowania w niniejszej rozprawie jest wizerunek wewnętrzny organizacji jako pracodawcy niemniej dla pełnego obrazu zagadnienia zostanie przedstawiony zakres definicyjny wizerunku i jego różne aspekty.

Wizerunek organizacji w stosunku do interesariusza wewnętrznego to wizerunek pracodawcy. W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji wizerunku pracodawcy. Wielu autorów do zdefiniowania wizerunku używa także pojęć pokrewnych takich jak: marka pracodawcy, tożsamość, reputacja, osobowość. Nie są to pojęcia tożsame, akcentują bowiem inne aspekty wizerunku i odnoszą się do różnych podstaw tworzenia lub jego implikacji.

W rezultacie niezbędne jest dokonanie przeglądu istniejących definicji zagadnienia. Wielość definicji wizerunku pracodawcy przedstawia poniższa tabela nr 2.1.

Tabela nr 2.1 Definicje wizerunku pracodawcy

Wizerunek jako marka	F. Lievens G. Van Hoya F. Anseel	Równoważnikiem wizerunku pracodawcy (employer image) jest jego marka, a raczej markowanie (employer branding).
	T. Ambler S. Barrow	Marka, a tym samym wizerunek pracodawcy, to zbiór funkcjonalnych, ekonomicznych i psychologicznych korzyści dostarczanych przez pracodawcę i z nim identyfikowanych.
Wizerunek jako osobowość	J. Bhatnagar P. Srivastava	Wizerunek pracodawcy to jego osobowość preferowana przez pracowników w porównaniu z innymi pracodawcami.
Wizerunek jako zarządzanie tożsamością	Conference Board mark K. Backhous, S. Tikoo	Wizerunek pracodawcy określa tożsamość firmy jako pracodawcy. Opisuje organizacyjny zestaw wartości, politykę oraz zachowania, które mają zapewnić przyciąganie, motywowanie oraz utrzymywanie obecnych i potencjalnych pracowników.
	A. Zarębska	Wizerunek jest jednym z rezultatów skutecznego (nieskutecznego) zarządzania tożsamością przedsiębiorstwa, czyli kreowania pozytywnego (negatywnego) wizerunku.
	D. Bromley	Wizerunek firmy to wewnętrzny stan umysłu, który wynika z działań komunikacji organizacyjnej (skutecznej lub nie), by się zaprezentować interesariuszom firmy. Przeobrażenie tożsamości firmy w jej wizerunek, to zadanie komunikacji organizacyjnej.
Wizerunek pracodawcy z wyboru	K. Wojtaszczyk	Employer branding to świadome budowanie wizerunku organizacji jako atrakcyjnego miejsca pracy dla obecnych pracowników oraz wszystkich grup przyszłych interesariuszy. By stać się pracodawcą z wyboru, organizacja powinna się kierować jasno określonymi zasadami, ufać pracownikom oraz zaspokajać ich potrzeby. Employer branding wewnętrzny to działania skierowane do osób zatrudnionych w firmie. Mają one za zadanie uwypuklić oraz wskazać wszelkie korzyści, jakie może zyskać pracownik, pozostając w danej organizacji.

		Pracodawca, poprzez działania udoskonalające środowisko pracy, przyczynia się do zwiększenia efektywności osób zatrudnionych oraz do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo lepszej pozycji na rynku.
	M. Raczyńska S. Stachowska	Employer branding to wszystko, co jest komunikowane (świadomie lub nie) każdemu obecnemu lub przyszłemu pracownikowi.
	T. Ambler S. Barrow	Zestaw funkcjonalnych, ekonomicznych i psychologicznych benefitów oferowanych poprzez zatrudnienie u danego pracodawcy, łatwo identyfikowalnych z daną firmą pracodawcy.
Wizerunek jako działanie marketing wewnętrzny	L. Berry A. Parasuraman	Pracownicy są wewnętrznymi nabywcami dla firmy, a praca wewnętrznym produktem, który zaspokaja potrzeby i pragnienia pracowników podczas spełniania przez nich celów firmy.
	Ph. Kotler	Pracownicy dostarczają wartości, która dopasowana jest do historii marki. Ich przekonania kształtują powszechne zachowanie w codziennej pracy, szczególnie gdy owa praca wiąże się z kontaktem z konsumentem. Zachowanie pracowników staje się częścią historii o marce, którą dzielą się między sobą klienci. Firmy powinny podchodzić do swoich pracowników jak do ambasadorów wartości. Konsument oceniają autentyczność firmy poprzez ocenę jej załogi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Kotler, 2010; Baruk, 2006; Berry i Parasuraman, 1991; Kantowicz-Gdańska, 2009; Berniak-Woźny, 2011; Backhaus i Tikoo, 2004; Ambler i Barrow, 1996; Wojtaszczyk, 2013; Raczyńska i Stachowska, 2012; Lievens, Hoye i Anseel, 2007; Bartkowiak, 2014).

Z tabeli nr 2.1. wynika, że pojęcie wizerunku pracodawcy jest niejednorodne i odwołuje się do różnych jego aspektów. Część autorów definiuje wizerunek poprzez proces identyfikacji potencjalnych korzyści i sposobu komunikowania (np. definicje nawiązujące do marki, reputacji), inni odwołują się do wartości wewnętrznych, kultury organizacyjnej (tożsamość i osobowość), jeszcze inni mówią o świadomym budowaniu wizerunku organizacji jako atrakcyjnego miejsca pracy.

Autentyczny, pozytywny wizerunek wewnętrzny należy budować na ugruntowanej i prawdziwej tożsamości organizacji, która pokazuje jaka ona jest i po co istnieje⁴. Istotą tożsamości organizacji stanowi jej system wartości, obowiązujące zasady, misja, wizja, i wzorce komunikacyjne. Wizerunek organizacji będzie komunikowaniem jej tożsamości, to swoista manifestacja osobowości i filozofii organizacji. „Kompleksowy wizerunek powstaje w rezultacie włączenia wszelkich aspektów działania przedsiębiorstwa do tworzenia własnej osobowości oraz eksponowania jej na zewnątrz. W ramach komponentów tożsamości przedsiębiorstwa wyróżnia się zatem także: wartości, normy, zachowania, kulturę danej organizacji”. Jak pisze Stefańska (2002), zachowanie przedsiębiorstwa ma wpływ na utożsamianie się pracowników z daną organizacją, powstawanie więzi między pracownikami różnego szczebla. Wizerunek wewnętrzny jest zatem ściśle powiązany z zarządzaniem zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie (s. 106).

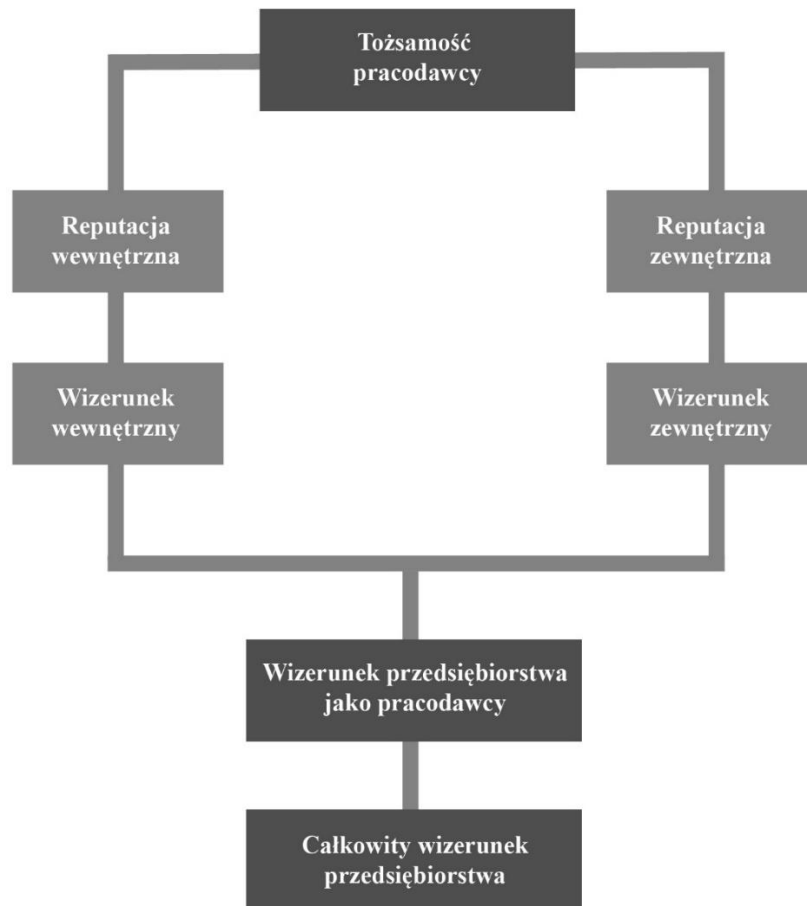
Balmer i Soenen ujmują tożsamość jako organizm składający się z duszy, umysłu i głosu (1999). „Dusza” to wartości panujące i podzielane przez pracowników i członków danej organizacji. „Umysł”, to świadome decyzje i działania organizacji, zgodne z wyznawaną w niej filozofią, obowiązującą wizją, misją, strategią i celami organizacji. „Głos”, natomiast to zintegrowany system komunikacji organizacji, za pomocą, którego komunikuje wartości, nawiązuje kontakt, prezentuje tożsamość organizacji (Baruk, 2006, s. 33-34).

Istota tożsamości tkwi we wnętrzu organizacji, w jej „osobowości”, w wyobrażeniach jakie mają o niej pracownicy, udziałowcy, zarządzający. Kreowana jest poprzez system wartości, kulturę organizacyjną i modele komunikacji. Obraz jaki na tej podstawie powstaje i jest przekazywany na zewnątrz to wizerunek organizacji. Dobry wizerunek buduje natomiast reputację organizacji.

Wizerunek wewnętrzny i wizerunek zewnętrzny tworzą łącznie wizerunek przedsiębiorstwa. Wizerunek przedsiębiorstwa jako pracodawcy wpływa na jego wizerunek w innych grupach interesariuszy oraz na wizerunek jego oferty, a więc ma wpływ na całkowity

⁴ Pojęcie tożsamości organizacji bywa mylone z pojęciem wizerunku. Natomiast należy pamiętać, że aby móc komunikować określony wizerunek musi on być osadzony w rzeczywistości organizacji, jej osobowości. Różnicę między wizerunkiem a tożsamością organizacji określa Zemler twierdząc, że wizerunek firmy jest tym co ludzie o niej myślą, tożsamość zaś – za pomocą czego ją identyfikują (1992, s. 31). Zasadniczą różnicę między tożsamością i wizerunkiem można sprowadzić do stwierdzenia, że wizerunek jest zawsze czymś zewnętrznym w stosunku do firmy, w odróżnieniu od tożsamości, która stanowi jej istotę. „Wizerunek powstaje w oparciu o tożsamość jako jej swoiste odbicie. W tym sensie wszystko to, co składa się na tożsamość stanowi jednocześnie element szeroko rozumianego wizerunku firmy” (Tkaczyk i Rachwalska, 1997, s. 5-10).

wizerunek danej organizacji, o czym niestety pracodawcy nadal często zapominają (Baruk 2007, s. 15). Poniższy rysunek nr 2.1 przedstawia zależność między tożsamością pracodawcy, jego reputacją i wizerunkiem.



Rysunek nr 2.1 Zależność między kategoriami składającymi się na wizerunek całkowity organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Baruk 2007, s.15).

Obraz organizacji jako pracodawcy kształtowany jest przede wszystkim przez jej aktualnych i byłych pracowników, na podstawie ich osobistych doświadczeń, ocen, przekonań a także potencjalnych pracowników, budowany na podstawie informacji zasłyszanych lub rozpowszechnianych przez organizację, jej otoczenie oraz środki masowego przekazu oraz własnych wyobrażeń i doświadczeń. To pracownicy, identyfikując się z wartościami, szerzą je wewnątrz, budując istotę tożsamości, czyli „duszę” organizacji. Jednocześnie poprzez swoje działania i realizowane kierunki strategiczne organizacji, są jej „umysłem”. Na koniec to, co komunikują pomiędzy sobą i na zewnątrz, staje się „głosem” organizacji.

Podsumowując, pracownicy jako klienci wewnętrzni wymagają tak samo przemyślanej i zaplanowanej strategii działania i propozycji wartości, jak konsumenci. W podejściu marketingu wewnętrznego ukierunkowanego na wartości pracownicy wymagają uwzględnienia nie tylko potrzeb zawodowych, socjalnych czy fizjologicznych, ale także ich sfery społecznej, duchowej czy tożsamościowej. Oczekują autentycznego dzielenia misji, wizji, celów, współdziałania i współdecydowania. Jak wskazują Kotler, Kartajaya i Setiawan, „pracownicy to najbliżsi konsumenci praktyk firmy (2017). Muszą poczuć, że mają wpływ i władzę dzięki autentycznym wartościom. Firmy powinny wykorzystać to samo podejście, jak w przypadku konsumentów – muszą opowiedzieć historię, która poruszy pracowników. Użycie metafor, które dotyczą ludzkiego ducha, sprawdza się także w tym przypadku. Niemniej jednak opowiadanie historii pracownikom jest trudniejsze, ponieważ chodzi tutaj o autentyczne i konsekwentnie budowane doznania załogi. Jeden błędny ruch i cała opowieść sypie się w gruzy. Konsumenci potrafią całkiem szybko zidentyfikować nieautentyczną markę. Pomyśl, o ile łatwiej przychodzi to pracownikom, widzącym wszystko od wewnątrz (2010, s. 87)”.

Zarządzanie wizerunkiem wewnętrznym firmy jest analizowane zarówno jako wartość poznawcza na gruncie nauki jak i z uwagi na praktyczno-użyteczny charakter przez same organizacje. Olsztyńska wskazuje na długoterminowe i krótkoterminowe cele zarządzania wizerunkiem firmy w środowisku pracowników. Cele długoterminowe skupione są przede wszystkim wokół usprawnienia procesu komunikacji, budowania relacji z pracownikami i ich identyfikacji z organizacją, kształtowanie zaufania, odpowiedzialności i lojalności pracowników a dzięki temu uzyskiwanie wzrostu efektywności pracy, tworzenie pozytywnego nastawienia i przyjaznej atmosfery. Cele krótkookresowe odnoszą się do opracowania programu komunikacji wewnętrznej, zarządzania systemem informacji i wydarzeń w firmie, badania opinii o firmie wśród pracowników oraz tworzenia systemu identyfikacji (Olsztyńska, 2005, s. 125-126).

Wydaje się być oczywistym, że budowanie pozytywnego wizerunku powinno następować od wewnątrz, obejmując wszystkie poziomy struktury organizacji i grupy interesariuszy, począwszy pracowników najniższego szczebla po kadrę zarządzającą. Dopiero silny i pozytywny wizerunek wewnętrzny może być podstawą do budowania wizerunku wobec klientów, dostawców, interesariuszy zewnętrznych i środowiska społecznego.

2.2. Wymiary wizerunku wewnętrznego a kapitał społeczny organizacji

Wizerunek jest pojęciem złożonym, płynnym, różnorodnym. W zależności od doświadczeń, powiązań z organizacją, miejsca w strukturze lub rodzaju zależności od organizacji, ta sama organizacja może być postrzegana odmiennie przez każdego odbiorcę. Dlatego tak istotne jest budowanie wizerunku poprzez spójną strategię, obejmującą zarówno otoczenie wewnętrzne jak i zewnętrzne. Według Tkaczyk i Rachwalskiej na ukształtowanie się określonego wizerunku wpływają następujące czynniki:

- sfera poglądów i zapatrywań - obejmuje ona racjonalne przesłanki oceny obiektu;
- sfera osobowości podmiotu - są to emocjonalne sądy i projekcje jednostki i członków grupy;
- środowisko społeczne - obejmuje społeczne i kulturalne wpływy otoczenia warunkujące zachowania podmiotów (1997, s.2).

Można uznać, że autorki odwołują się do istotnych z punktu widzenia wymiarów kapitału społecznego czynników. Z jednej strony bowiem nawiązują do osobistych zasobów jednostki, w których może zawierać się także indywidualny kapitał społeczny jak i do środowiska społecznego, który obejmuje czynniki istotne także dla kształtowania kapitału społecznego. Różne klasyfikacje wizerunku prezentuje poniższa tabela nr 2.2.

Tabela 2.2 Stosowany podział wizerunku

Autor	Stosowany podział wizerunku	
Baruk A.	Wizerunek aktualny	
	Wewnętrzny: <ul style="list-style-type: none"> • autowizerunek (wizerunek własny), odzwierciedlający sposób postrzegania pracodawcy przez niego samego, • wizerunek lustrzany, odzwierciedlający obraz pracodawcy ukształtowany wśród zatrudnionych u niego pracowników 	Zewnętrzny: <ul style="list-style-type: none"> • wizerunek rzeczywisty bezpośredni, który pokazuje, jak w rzeczywistości postrzegają pracodawcę potencjalni pracownicy, • wizerunek rzeczywisty pośredni, który pokazuje, jak w rzeczywistości postrzegają pracodawcę inne podmioty z jego otoczenia
	Wizerunek potencjalny	
	Wizerunek realny <ul style="list-style-type: none"> • możliwy do osiągnięcia po uwzględnieniu warunków zewnętrznych 	Wizerunek idealny <ul style="list-style-type: none"> • wizerunek, który pracodawca chciałby zbudować, ale

	i wewnętrznych, w jakich działa pracodawca,		z przyczyn zależnych i niezależnych od niego jest on w praktyce nieosiągalny	
Ryttel A.	Wizerunek pożądaný •wynika ze strategicznych działań organizacji ukierunkowanych na wykreowanie pożądanego obrazu wśród podmiotów otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego	Wizerunek rozproszony •wizerunek, który powstaje poprzez strategiczne działania organizacji w zakresie kreowania wizerunku i negatywne wpływy czynników wewnętrznych i zewnętrznych, które ten wizerunek korygują i zmieniają, a czasem zniekształcają	Wizerunek zarejestrowany •ostateczny obraz organizacji rzeczywiście ukształtowany w świadomości otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego	
Tkaczyk J., Rachwalska J.	Wizerunek silny lub słaby •silny wizerunek oznacza, że przedsiębiorstwo ma wyraźnie określone miejsce w świadomości otoczenia, że jego obraz jest wyrazisty i spójny.	Wizerunek pozytywny lub negatywny •pozytywny wizerunek oznacza, że otoczenie ma w stosunku do przedsiębiorstwa pozytywne odczucia, wynikające z dobrych doświadczeń.	Wizerunek własny lub obcy •własny wizerunek oznacza sposób postrzegania przedsiębiorstwa przez samego siebie. Obcy - wyobrażenia otoczenia.	Wizerunek aktualny i planowany •aktualny wizerunek to obraz taki, jaki jest widziany w chwili obecnej. •planowany to wizerunek docelowy

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Baruk 2007, s. 15; Ryttel 1999, s. 8; Tkaczyk i Rachwalska 1997, s. 4).

Zaprezentowany w powyższej tabeli materiał pokazuje jak złożonym i wielowymiarowym pojęciem jest wizerunek organizacji, co potwierdza wielokierunkowość

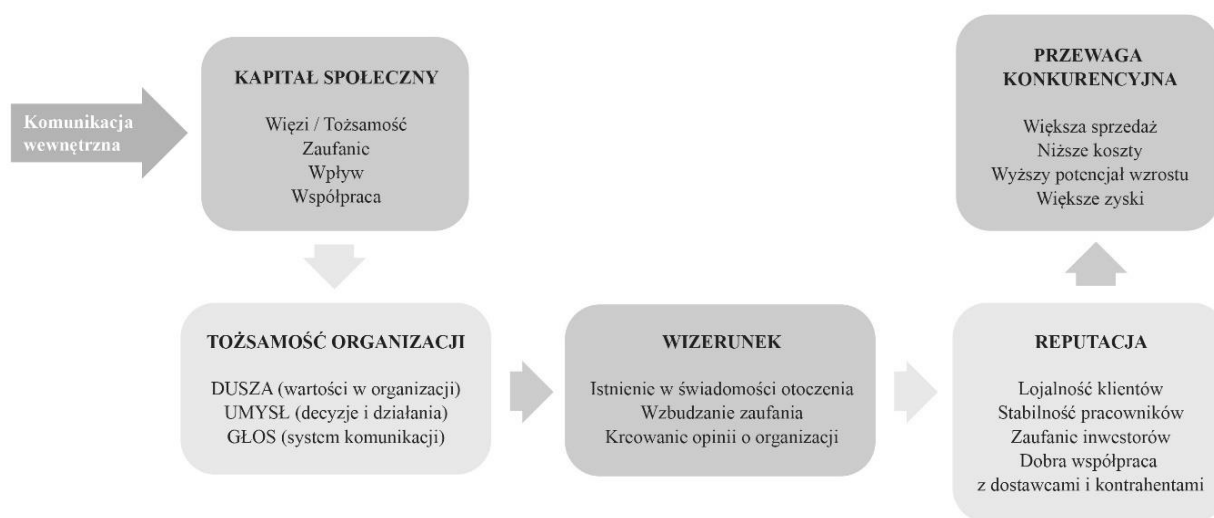
akcentowanych przez przywołanych autorów kwestii. Badacze zaprezentowali różne perspektywy zagadnienia oraz identyfikowali wizerunek poprzez odniesienie do różnorodnych grup interesariuszy.

Wizerunek pracodawcy kształtowany jest poprzez następujące wymiary:

- Postawa organizacji: misja i wizja; cele; filozofia działania, kultura wewnętrzna.
- Zachowania wobec pracowników: podejmowane działania; sposób komunikacji, strategia, struktury, sposób kontroli.
- Przywiązanie/ lojalność wobec pracodawcy.
- Integracja i identyfikacja z firmą.
- Zmienne składające się na wizerunek organizacji jako pracodawcy to:
 - Siła relacji wśród pracowników (rozumiana jako ilość i stopień intensywności relacji);
 - Zaufanie pracownika do organizacji/ przełożonych, kadry menedżerskiej;
 - Lojalność/ przywiązanie pracownika do organizacji (określona poprzez czas trwania zatrudnienia i przejmowaną postawę wobec pracodawcy);
 - Satysfakcja pracownika z pracy (brak chęci odejścia z pracy, poczucie sprawiedliwości i uznania, niski poziom stresu; zaspokojone potrzeby rozwojowe);
 - Poczucie tożsamości (utożsamianie się pracowników z daną organizacją, zaspokojona potrzeba przynależności);
 - Postawa pracodawcy wobec pracownika (strategie, misja, cele, filozofia działania, sposób komunikacji, rozwiązywanie sytuacji kryzysowych);
 - Integracja i identyfikacja pracowników z pracodawcą (przywiązanie do marki, wspólne działania w organizacji, polecenie pracodawcy innym);
 - Zaangażowanie pracowników (niższe absencje chorobowe, większa inicjatywność, podejmowanie przedsięwzięć dla wspólnego dobra);
 - System komunikacji w organizacji.

Wymienione zmienne składające się na wizerunek wewnętrzny będą poddane badaniu w niniejszej rozprawie. Korelacja wizerunku pracodawcy z kształtowaniem kapitału społecznego i rola komunikacji wewnętrznej w tym procesie jest w obszarze zainteresowań autorki pracy. Z punktu widzenia badawczego interesujące jest jak zmienne wizerunku pracodawcy łączą się z wymiarami kapitału społecznego i jak na niego wpływają. Na rysunku 2.2 zaprezentowano model koncepcyjny powiązań jakie założono, że występują pomiędzy

kapitałem, tożsamością, wizerunkiem oraz reputacją, a w rezultacie –przewagą konkurencyjną. Można zatem założyć, że kapitał społeczny w swej istocie ukierunkowany jest na budowanie więzi i tożsamości organizacji i jej wizerunku wewnętrznego. Bazuje na zaufaniu i tworzy kulturę zaufania. Zwiększa poczucie wpływu członków organizacji, ich zaangażowanie, odpowiedzialność i partycypację. Dzięki temu wytwarza zdolność do współdziałania i wzmacnia aktywność, inicjatywność i kreatywność. Można przypuszczać, że kapitał społeczny ma wpływ na budowanie sprawnej komunikacji i systemu wartości w organizacji. Dzięki temu jest doskonałym tworzywem do kształtowania tożsamości organizacji, która z kolei kreuje wizerunek organizacji.



Rysunek nr 2.2 Model wpływu kapitału społecznego na budowanie reputacji i uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej

Źródło: opracowanie własne.

Czynnikiem, który jest ogniwem łączącym poszczególne elementy procesu a zarazem istotnie przyczyniającym się do kształtowania powiązań zaprezentowanych na rysunku 2.2. jest system komunikacji. Aby zaistnieć w świadomości otoczenia i zbudować pozytywny wizerunek, niezbędne jest właściwe komunikowanie wartości na zewnątrz organizacji. Można uznać, że tak, jak kapitał społeczny jest „smarem” dla budowania tożsamości i wizerunku organizacji, tak system komunikacji jest „smarem” dla kreowania i pomnażania kapitału społecznego i ogniwem łączącym poszczególne elementy modelu.

Wpływ kapitału społecznego na budowanie wizerunku wewnętrznego organizacji jako pracodawcy to złożony proces, w którym poprzez pomnażanie kapitału społecznego usprawniany jest proces komunikacji wewnętrznej. Elementy kształtujące poszczególne człony

łańcucha budowania reputacji organizacji poprzez pomnażanie kapitału społecznego prezentuje tabela nr 2.3.

Tabela nr 2.3 Budowanie kapitału reputacji organizacji poprzez kapitał społeczny

Kapitał społeczny	Komunikacja wewnętrzna	Tożsamość organizacji	Wizerunek organizacji	Reputacja
<p>Więzi/ Tożsamość</p> <ul style="list-style-type: none"> •siła przywiązania, poczucie wspólnoty, identyfikacja z misją i wartościami, wspólne tradycje i obyczaje. <p>Zaufanie</p> <ul style="list-style-type: none"> •zaufanie do innych członków organizacji i przełożonych; •relacje między członkami; •przejrzystość norm, procedur, dostęp do informacji. <p>Wpływ</p> <ul style="list-style-type: none"> •zdolność członków do wywierania wpływu na podejmowane decyzje; •zdolność do komunikowania się; •mobilizacja wokół wspólnych 	<p>Porozumiewanie się ukierunkowane na komunikację</p> <ul style="list-style-type: none"> •kształtowanie tzw. ducha organizacji; •motywowanie ludzi; •rozwijanie kultury i wartości organizacyjnych; •promowanie współpracy; •budowanie pozytywnego wizerunku firmy wśród personelu; •kształtowanie poczucia przynależności. <p>Sprawność systemu komunikowania się w organizacji</p> <ul style="list-style-type: none"> •ograniczanie występowanie zakłóceń mogących zniekształcić przekazywany komunikat; •dążenie do minimalizowania luki informacyjnej; 	<p>Dusza</p> <ul style="list-style-type: none"> •wartości panujące i podzielane przez pracowników i członków danej organizacji, które znajdują swoje odbicie w ich sposobie odczuwania pewnych rzeczy, ich emocjach i wrażeniach. <p>Umysł</p> <ul style="list-style-type: none"> •świadome decyzje i działania organizacji, zgodne z wyznawaną w niej filozofią, obowiązującą wizją, misją, strategią i celami organizacji. <p>Głos</p> <ul style="list-style-type: none"> •zintegrowany system komunikacji organizacji, za 	<p>Postawa organizacji</p> <ul style="list-style-type: none"> •strategia, misja, cele i filozofia działania organizacji; •wartości, normy i reguły zachowania; •komunikacja wewnętrzna; •kultura wewnętrzna organizacji. <p>Zachowania organizacji wobec otoczenia</p> <ul style="list-style-type: none"> •podejmowane działania, usługi; •sposób komunikacji, relacji z otoczeniem; •stosunki ze społecznością lokalną; •publicy zarządu i organizacji; •całościowa oferta produktów lub usług organizacji; •rozwiązywanie sytuacji kryzysowych. 	<p>Czynniki organizacyjne</p> <ul style="list-style-type: none"> •Wizja i misja przedsiębiorstwa, polityka dotycząca struktury organizacyjnej i strategii; •kultura organizacyjna. <p>Czynniki polityczne</p> <ul style="list-style-type: none"> •autoprezentacja organizacji; •prezentacja i ocena działań organizacji poprzez media, stowarzyszenia konsumenckie i inne podmioty; •dobre imię organizacji, atmosfera medialna wokół marki; •pogłoski i plotki funkcjonujące w obiegu. <p>Czynniki marketingowe</p> <ul style="list-style-type: none"> •popularność i znajomość organizacji; •postrzegana jakość produktu/usług;

<p>spraw, problemów.</p> <p>Współpraca</p> <ul style="list-style-type: none"> • zdolność do współdziałania; • uzgadnianie swoich działań; • pomoc innym; • unikanie konfliktów; • jasne reguły współpracy. <p>Aktywność</p> <ul style="list-style-type: none"> • podejmowaniu się nowych zadań, kreowanie pomysłów; • innowacyjność; • wspólne działania; • działalność społeczna; • zaangażowaniu w sprawy organizacji. 	<ul style="list-style-type: none"> • umiejętność doboru instrumentów właściwych dla komunikacji; • zdolność do komunikowania się z odmiennymi grupami docelowymi; • tworzenie szybkich dróg komunikacji, dzięki którym czas dotarcia z komunikatem do odbiorcy będzie możliwe najkrótszy; • zapewnianie wystąpienia sprzężenia zwrotnego między nadawcą a odbiorcą. 	<p>pomocą, którego firma nawiązuje kontakt, tworząc pewnego rodzaju więź ze środowiskiem wewnętr., które jest niezmiernie ważnym uczestnikiem kreowania tożsamości, a także równie ważnym i cennym otoczeniem zewnętrznym</p>	<p>Systemu identyfikacji audiowizualnej</p> <ul style="list-style-type: none"> • elementy graficzne, plastyczne, architektoniczne wyposażenie wnętrza; • tablice informacyjne, zewnętrzne szyldy firmowe i wewnętrzne tabliczki informacyjne; • ubiór pracowników; • cechy pomieszczeń, ich wyposażenie; • nazwa, logo, papier firmowy; • sposób komunikacji audiowizualnej. 	<ul style="list-style-type: none"> • obsługa serwisowa, komunikacja marketingowa. <p>Czynniki relacyjne</p> <ul style="list-style-type: none"> • jakość relacji organizacji ze wszystkimi jego interesariuszami • sieci kontaktów między organizacjami i międzyludzkich poprzez które są przekazywane informacje, plotki, pogłoski, komentarze; • zaufanie do organizacji; • satysfakcja ze współpracy; • lojalność wobec organizacji.
--	---	---	---	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Herbst i Rudnicki, 2013; Baruk, 2006; Stefańska, 2002; Adamik, 2015, Fombrun, van Riel, 2004; Donjean, 2006; Becker, 2008).

Wydaje się, że kapitał społeczny wpływa przede wszystkim na komunikację wewnętrzną, która według Dunmore stanowi proces wspierający wdrażanie strategii, szerzenie wartości i tworzenie osobowości przedsiębiorstwa (Dunmore, 2002, s. 133-134, za: Rogala, 2013). Komunikacja wewnątrz organizacji obejmuje przepływ informacji formalnych i nieformalnych, a proces ten przebiega w czterech kierunkach: wertykalnie w dół, wertykalnie w górę, horyzontalnie i diagonalnie (Potocki, Winkler i Żbikowska, 2011, s. 14-15).

Podsumowując, można przyjąć, że sprawna komunikacja wewnętrzna i wysoki kapitał społeczny kształtuje tożsamość i wzmacnia identyfikowanie się pracowników z celami zespołu i utożsamianie z wartościami i misją organizacji. Dbłość o satysfakcję i zadowolenie pracowników to inwestycja w pozytywny wizerunek wewnętrzny. Pożądany wizerunek organizacji zależy od wartości jakie wnoszą do niej pracownicy, z całym swoim kapitałem

intelektualnym i społecznym. „Większość firm kupuje ten sam sprzęt i dysponuje tymi samymi technologiami jak ich konkurenci. To, co je różni, to na ogół nie są aktywa materialne, ale niematerialne czyli te, które są związane z pracownikami firmy, ich wiedzą, intelektem, wyobraźnią, kreatywnością. Dzięki temu firma może efektywniej wykorzystać swój kapitał materialny niż konkurenci” (Hausner, 2016, s. 81). Badania dowodzą, że pozytywny wizerunek organizacji przekłada się na jej skuteczne funkcjonowanie na rynku. Filarem tego wizerunku jest „jądro” organizacji, jej rdzeń, czyli pracownicy.

2.3. Znaczenie wizerunku wewnętrznego pracodawcy dla budowania przewagi konkurencyjnej

Wizerunek organizacji ma znaczenie dla wszystkich interesariuszy i jako taki sprzyja budowaniu przewagi konkurencyjnej. W niniejszym podrozdziale zawężono rozważania do wizerunku organizacji w relacjach z pracownikami mając jednak świadomość, że jest to jedna z determinant budowania przewagi rynkowej o której pisze m.in. Drucker.

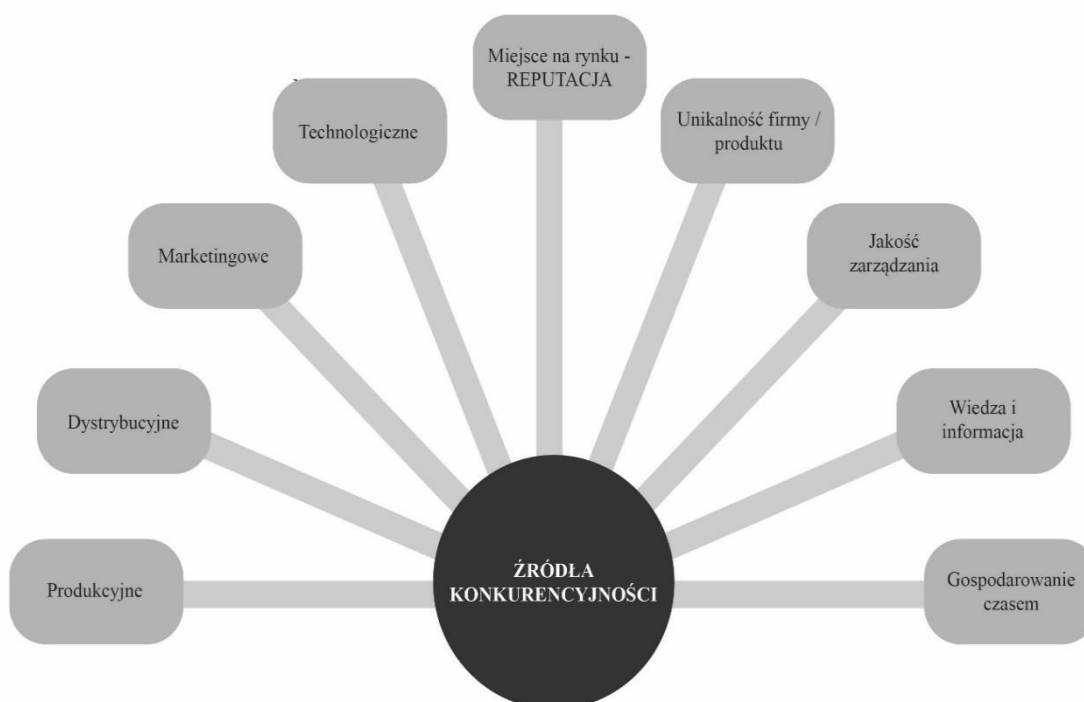
Budowanie wizerunku pracodawcy jako elementu kształtowania przewagi konkurencyjnej jest już dziś powszechnie znane i traktowane jako jeden z istotnych czynników posiadania silnej pozycji na rynku. Wśród funkcji oferowanych przez wizerunek, które mają wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej Witczak wymienia:

- identyfikuje i wyróżnia ofertę przedsiębiorstwa na rynku;
- informuje, przywołuje skojarzenia dotyczące korzyści i atrybutów oferty tym samym sugerując gwarancję satysfakcji dla klienta, upraszczając proces decyzyjny i obniżając poziom ryzyka zakupowego klienta;
- pozwala segmentować rynek czyli dostosować ofertę do specyficznych potrzeb klientów;
- buduje zaufanie klientów poprzez oferowanie swoistej gwarancji powtarzalności jakości;
- obniża dysonans po zakupowy klienta;
- wzmacnia społeczny wymiar konsumpcji – wykorzystując efekt przynależności, naśladownictwa (Witczak, 2013, s. 84-85).

Jeden z modeli przewagi konkurencyjnej bazuje na unikatowej pozycji przedsiębiorstwa na rynku. Przewagę konkurencyjną uzyskują te przedsiębiorstwa, które skuteczniej dostosują się do wymogów stawianych przez rynek (Rutkowski, 1997, s. 58). W innym modelu przewaga konkurencyjna oznacza posiadanie przez firmę kompetencji (zbiór zasobów materialnych i niematerialnych), które wyróżniają ją od konkurencji i dają jej nad nią

przewagę (Godziszewski, 1997, s. 30). Wśród nich wyróżnia się zasoby finansowe, materialne, ludzkie, technologiczne, organizacyjne i reputację firmy (Adamik, 2015, s. 14).

Budowanie wartości i przewagi konkurencyjnej współczesnego przedsiębiorstwa opiera się na zasobach niematerialnych, związanych z wiedzą i relacjami. Za najcenniejszy zasób niematerialny o charakterze strategicznym uważa się reputację. Źródła konkurencyjności organizacji prezentuje rysunek nr 2.3.



Rysunek nr 2.3 Źródła konkurencyjności organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Szymański, 1995).

Dobra reputacja generuje liczne korzyści dla organizacji:

- prowadzi do wzrostu satysfakcji klientów;
- buduje i wzmacnia lojalność klientów;
- lojalni klienci stają się konsultantami i kreatorami nowych pomysłów;
- pozwala pozyskiwać najlepszych pracowników;
- przyciąga atrakcyjnych inwestorów;
- ułatwia nawiązywanie współpracy z najlepszymi dostawcami i kontrahentami;
- zwiększa sprzedaż;
- zmniejsza koszty kapitału;

- zwiększa zyski.

Znajduje to odzwierciedlenie w wynikach finansowych i wartości rynkowej firmy. Szacuje się, że reputacja może stanowić od 20% do 90% wartości rynkowej przedsiębiorstwa. Wang, Smith i Smith (2010) wykazali, że wyższy poziom reputacji powoduje wzrost wartości firmy średnio o około 1,3 mld USD.

Każda organizacja poszukuje w swoich zasobach i umiejętnościach źródeł przewagi konkurencyjnej. Aby odnieść sukces zmuszona jest dokonywać analizy otoczenia i przyjmować strategię, dostosowując się do panujących warunków społeczno-gospodarczych oraz efektywnie zarządzać posiadanymi kapitałami, w tym kapitałem społecznym, choć należy zauważyć, że nie jest on równie dobrze rozpoznany na gruncie nauk ekonomicznych jak inne rodzaje kapitału. Reputacja stanowi zasób, który może być źródłem przewagi konkurencyjnej.

Jak wykazano reputacja jest zasadniczym elementem wizerunku, wizerunek zaś przekłada się na reputację organizacji. Reputacja jest wynikiem długotrwałego procesu, w którym uczestniczą cztery grupy podmiotów: pracownicy, klienci, inwestorzy i społeczność. W pierwszym etapie tego procesu inwestuje się w kształtowanie wizerunku wśród pracowników. Za Krawulskim można uznać, że głównymi elementami tego etapu są:

- zaufanie do pracowników,
- delegowanie uprawnień,
- budzenie dumy z zatrudnienia (2000, s. 59).

Ten sam autor podkreśla, że korzyści z zaufania są istotne nie tylko dla budowania wizerunku organizacji, mają również duże znaczenie dla pracownika, przekładają się bowiem na jego poczucie bezpieczeństwa, satysfakcję z pracy i osobiste zaangażowanie. Korzyści z reputacji w wymiarze organizacyjnym i pracowniczym przedstawia rysunek nr 2.4 przedstawia model roli zaufania w procesie budowania reputacji organizacji.



Rysunek nr 2.4 Rola zaufania w procesie budowania reputacji organizacji – ujęcie modelowe

Źródło: opracowanie własne.

Wśród czynników warunkujących reputację wymienić można zachowanie przedsiębiorstwa wobec pracowników, zachowanie pracowników w stosunku do udziałowców/ akcjonariuszy (przejrzystość finansową, nadzór korporacyjny) (Zarębska 2009, s. 122).

Podsumowując, wizerunek wewnętrzny organizacji jako pracodawcy jest istotnym elementem tworzenia reputacji firmy, ta z kolei ma moc kształtowania przewagi konkurencyjnej.

2.4. Rola wizerunku wewnętrznego i kapitału społecznego w funkcjonowaniu organizacji trzeciego sektora

Wizerunek ma szczególnie istotne znaczenie dla podmiotów tzw. publicznego zaufania i zawodów publicznego zaufania. Przykładem są banki, firmy ubezpieczeniowe, czyli podmioty, którym powierzane jest bezpieczeństwo i zabezpieczenie przyszłości na wypadek ryzyka (zob.: Kotas, 2014, Jonas, 2000, Szwacka-Mokrzycka, 2010). Warto jednak zauważyć, że są jeszcze inne podmioty, dla których silny pozytywny wizerunek jest kluczowy dla ich skutecznego działania. Są to organizacje skupione w sektorze pozarządowym (Ober i Karwot, 2016; Kotnis-Górka i Wysocki, 2011).

W przestrzeni publicznej funkcjonują, często także współpracując ze sobą, organizacje będące przedstawicielami trzech sektorów: publicznego, prywatnego i pozarządowego. W swojej rozprawie doktorskiej badaniom poddano organizacje trzeciego sektora, które są inicjatywą prywatną wolontariuszy, realizującą zadania publiczne, wykształconą z potrzeby uzupełnienia działań realizowanych przez państwo, zwłaszcza w obszarze społecznym, edukacyjnym i kulturalnym. Wybór tego sektora podyktowany był również faktem, że są to organizacje, dla których wartości związane z kształtowaniem kapitału społecznego i wizerunku wydają się być kluczowe – zarówno dla nich jako organizacji jak i ich beneficjentów.

Już samo nazewnictwo, które odnosi się do organizacji działających w tzw. trzecim sektorze odwołuje się do wymiarów, dla których istotny jest kapitał społeczny: organizacje społeczne, III sektor, organizacje pozarządowe, organizacje pożytku publicznego, organizacje non-profit, organizacje charytatywne, organizacje obywatelskie czy skrót NGO (ang. non-governmental organisation). Wszystkie przytaczane nazwy odnoszą się do specyfiki podmiotów przynależących do III sektora, które stanowią odpowiedź na zasadę subsydiarności a swoim działaniem wypełniają lukę pomiędzy sektorem publicznym a sektorem rynkowym, działają w sferze pożytku publicznego i niebędących nastawionym na zysk lub generowany przez nich zysk jest podporządkowany misji społecznej⁵. W świadomości społecznej

⁵ Zgodnie z ustawą o pożytku publicznym i wolontariacie organizacjami pozarządowymi są niebędące jednostkami sektora finansów publicznych w rozumieniu Ustawy o finansach publicznych, niedziałające w celu osiągnięcia zysku, osoby prawne lub jednostki organizacyjne niemające osobowości prawnej, którym odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną, w tym fundacje i stowarzyszenia (Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. z 2003 r. nr 96, poz. 873), (Dz.U. z 2010 r. nr 28, poz. 146).

W Polsce najczęściej spotykanymi formami organizacji pozarządowych są stowarzyszenia i fundacje. Działają one na podstawie Konstytucji, a także odpowiednich ustaw: o działalności pożytku publicznego i wolontariacie, o fundacjach i ustawy Prawo o stowarzyszeniach. Spektrum działań organizacji pozarządowych jest niezwykle szerokie, od sportu, turystyki, rekreacji, hobby, edukacji, ochrony zdrowia, kultury, po pomoc społeczną,

organizacje pozarządowe kojarzą się z działalnością charytatywną, działaniem „ludzi dobrej woli” na rzecz osób najbardziej potrzebujących. Wokół tych zagadnień oscylują wyobrażenia ludzi o podmiotach III sektora. „Na podstawie tych skojarzeń można pokusić się o rekonstrukcję wyobrażenia na temat organizacji pozarządowej dominującego w polskim społeczeństwie. Dla dużej części Polaków organizacja pozarządowa to fundacja zbierająca pieniądze na wzniosłe cele oraz pomagająca potrzebującym (Adamiak, 2015, s. 13). Aby skutecznie działać w obszarze społecznym, łączyć ludzi, budować sieci i rozwiązywać problemy społeczne w sposób partycypacyjny, włączający, dobrze mieć wysoki kapitał społeczny organizacji. Z drugiej strony praca w organizacji pozarządowej, pełna różnorodnych wyzwań, zwykle w małych zespołach pracowniczych, często wzmocnionych przez wolontariat pracowniczy wymaga współpracy, zaufania, utożsamiania się misją i wizją organizacji – czyli zmiennych odnoszących się do kapitału społecznego.

Drugim uzasadnieniem wyboru organizacji pozarządowych jest ogromna rola, jaką w ich działaniu odgrywa wizerunek, zarówno zewnętrzny jak i wewnętrzny. NGOs działają w sferze pożytku publicznego, podejmując się zadań związanych z szczególnie dotkliwymi problemami społecznymi, wkraczając przy tym w kompetencje organów publicznych, z wykorzystaniem często publicznych pieniędzy lub środków prywatnych darczyńców/grantodawców. Wizerunek transparentnej, uczciwej i zaangażowanej organizacji jest zatem niezbędny do uzyskania zaufania publicznego i powierzenia organizacji zadań i środków. Jest również niezbędny do tego by przyciągać i utrzymywać pracowników i wolontariuszy w organizacji. „Zaufanie społeczne to kapitał, którego nie ma się tak po prostu — trzeba na niego zapracować. Jednocześnie pozytywny wizerunek nie jest dobrem wypracowanym raz na zawsze. Trzeba o niego dbać na bieżąco, i to na kilku płaszczyznach. Stowarzyszenie jest oceniane przez wiele czynników: zachowanie się jego członków względem

aktywizację społeczną i zawodową, wsparcie organizacji pozarządowych, ochronę środowiska, praw człowieka, religii itd. (Raport z badania, 2012).

Bez względu na sferę pożytku publicznego, w której funkcjonują dane organizacje, skupione są na dostarczaniu ważnych społecznie dóbr lub usług, wypełniając zadania publiczne, działając na rzecz osób i grup najbardziej potrzebujących i budując społeczeństwo obywatelskie. W powstawaniu organizacji pozarządowych zaznacza się wyraźny trend wzrostowy zarówno w zakresie ilości powstających podmiotów, jak również skali działań i oddziaływań społecznych. III sektor staje się od kilku lat silnym partnerem pozostałych dwóch sektorów, publicznego i prywatnego. „Od wielu lat w rzeczywistości gwałtownych przemian i towarzyszących im kwestii społecznych znaczącą rolę odgrywa sektor pozarządowy, zarówno w budowaniu społeczeństwa obywatelskiego, jak i w rozwiązywaniu wielu problemów społecznych. III sektor jest strażnikiem idei, które pozwalają na tworzenie płaszczyzny i rozwoju w duchu równych szans, uczciwości, z troską o człowieka i środowisko lokalne, przy współpracy, która „wszystkim się opłaca” (Chomiuk, Starnawska, 2016, s. 45)”.

innych, staranność w przygotowaniu dokumentów, aktywność, liczba pracujących dla niego wolontariuszy, a także przez obecność na łamach prasy, logo, stronę internetową, gadżety firmowe, obecność na billboardach i profesjonalne prowadzenie polityki informacyjnej. Wszystkie te elementy składają się na tzw. PR (public relations), czyli celową i wypracowaną strategię, której efektem ma być uzyskanie pożądanego obrazu instytucji (Kotnis-Górka, Wysocki, 2011, s 82)”.

W funkcjonowaniu podmiotów trzeciego sektora wizerunek wewnętrzny i zewnętrzny ma fundamentalne znaczenie. Te kwestie w kontekście NGOs były przedmiotem zainteresowania Adamiak (2015), Kotnis-Górki i Wysockiego, (2011), Chomiuk i Starnawskiej (2016) czy organizacji Klon/Jawor (2020). Wizerunek wewnętrzny przyciąga pracowników, członków, wolontariuszy i buduje ich długoterminową przynależność do organizacji, poczucie tożsamości i dzielenie wizji i misji. Zewnętrzny natomiast, umożliwia skuteczne funkcjonowanie w społeczności lokalnej, pozwala pozyskiwać sponsorów, interesariuszy, odbiorców usług i grantodawców. „Im lepszy wizerunek organizacji pozarządowych, tym większa skłonność społeczeństwa do zaangażowania w filantropię oraz wolontariat na rzecz różnego rodzaju stowarzyszeń i fundacji. I odwrotnie, im większe zaangażowanie społeczne, im więcej bezpośrednich kontaktów z organizacjami, tym lepsza opinia o podejmowanej przez nie działalności (Adamiak, 2015, s. 6)”⁶.

Jak już wskazywano w poprzednim rozdziale wizerunek nie kształtuje się tylko w oparciu o rzetelną wiedzę czy też własne doświadczenia. Może być również zbiorem zastyszanych opinii czy też własnych domysłów, wyobrażeń lub oczekiwań. Wizerunek

⁶ Współczesny obraz organizacji III sektora znacząco różni się od ich odpowiedników sprzed 20 czy nawet 10 lat. Wówczas dominowało myślenie o organizacjach pozarządowych jako wysiłku ludzi „dobrej woli”, wolontariuszy, którzy chcą dobrowolnie, filantropijnie zrobić coś dla siebie i innych. I choć takie postrzeganie organizacji pozarządowych wciąż jest obecne w świadomości społecznej, to często dzisiejsze NGO są eksperckimi, innowacyjnymi zespołami, działającymi na szeroką skalę, zatrudniającymi kadre, pozyskującymi środki lub prowadzącymi działalność ekonomiczną. „W działalności współczesnych organizacji pozarządowych wyraźnie zaznacza się tendencja odejścia od tradycyjnie pojmowanej filantropii na rzecz innowacyjnych działań i przedsięwzięć. Organizacje pozarządowe coraz częściej nad spontaniczne akty pomocy przedkładają długofalowe działanie, poprzedzone analizą, planem i strategią. Rozwijająca się ekonomia społeczna również jest wyrazem poszukiwania nowych dróg i rozwiązań w funkcjonowaniu polskiego sektora pozarządowego (tamże, s. 48)”.

Istotne zmiany w funkcjonowaniu organizacji pozarządowych przyniosły zarówno regulacje prawne jak i trendy w zarządzaniu związane z ekonomizacją i profesjonalizacją działań III sektora. Ponadto możliwość pozyskiwania środków na działania, wykorzystywanie mediów i środków masowego przekazu do promocji oraz pozyskiwania członków, zwolenników i wolontariuszy sprawiły, że działalność NGO zaczęła rosnąć w skalę, jakość i znaczenie publiczne. Organizacje pozarządowe stały się dziś także pełnoprawnym partnerem organów administracji samorządowej i rządowej w wypełnianiu zadań publicznych zgodnie z zasadą pomocniczości.

organizacji pozarządowych często jest kształtowany właśnie w taki sposób. Z badania sondażowego przeprowadzonego pod koniec 2014 roku przez Stowarzyszenie Klon/Jawor wynika, że zaledwie 13% Polaków osobiście uczestniczyło w działaniach organizacji pozarządowych w ciągu ostatnich 12 miesięcy. Więcej (19%) słyszało o nich od znajomych, sąsiadów lub rodziny, a 36% — z mediów. Aż 42% respondentów odpowiedziało natomiast, że w ciągu ostatniego roku nie zetknęło się z żadnymi działaniami organizacji pozarządowych (Adamiak, 2015, s. 11-12). Badania potwierdzają, że respondenci często kreują swoje wyobrażenie o podmiotach III sektora na podstawie informacji medialnych o znanych fundacjach czy stowarzyszeniach, mających silną markę i funkcjonujących na dużą skalę.

Mimo, że organizacje III sektora nie są nastawione na zysk, w rozumieniu komercyjnym to budowanie pozytywnego wizerunku i podejmowanie działań marketingowych ukierunkowane jest na kształtowanie zaufania społecznego, osadzenia w społeczności lokalnej a także pozyskiwania członków, odbiorców i współpracowników. Stosowanie przez organizacje społeczne strategii marketingowych może przynieść korzyści w zakresie:

- zwiększenia zasięgu i skali działań;
- tworzenia marki organizacji i jej rozpoznawalności;
- zwiększenia przychodów;
- obniżenia kosztów świadczenia usług;
- zwiększenia zadowolenia klientów;
- zdobycia poparcia obywateli, grantodawców, sektora publicznego;
- nawiązania współpracy z sektorem biznesowym;
- zwiększenia postaw prospołecznych, dobrych zmian w lokalnych społecznościach.

Podejmowanie działań z zakresu kreowania wizerunku organizacji pozarządowych jest tym bardziej istotne, że wśród uwarunkowań rozwoju III sektora znajduje się przede wszystkim zaufanie, chęć zrzeszania się i podejmowania aktywności wolontarystycznej – kryteria, które wciąż w Polsce są trudne do spełnienia: „Wszystkie te spostrzeżenia prowadzą do wniosku, że Polska ma dość trudne warunki prężnego rozwoju sektora organizacji pozarządowych. Istniejące niespójne i nie do końca kompletne prawo oraz kulturowo zakorzeniony brak zaufania do innych czy niska skłonność Polaków do zrzeszania się i współpracy w imię obranego celu, nie sprzyja trwałym inicjatywom oddolnym (Owczarczuk, 2013, s. 273)”. Należałoby też dodać, że uwarunkowania rozwoju organizacji pozarządowych uzależnione są

od czynników, które tworzą kapitał społeczny, m.in.: zaufanie, sieci, aktywność społeczna. Dlatego też kształtowanie kapitału społecznego w organizacjach III sektora ma szczególne znaczenie zarówno dla ich wizerunku jak i rozwoju w społecznościach lokalnych.

Istotne z punktu widzenia długofalowej działalności organizacji są ich pracownicy. To oni tworzą wizerunek organizacji jako pracodawcy a dzięki swojej postawie stają się ambasadorami realizowanej misji społecznej i istotnych dla działalności organizacji wartości. Mogą poprzez utożsamianie się z organizacją stworzyć jej dobry wizerunek wśród interesariuszy zewnętrznych oraz być kluczem do pozyskiwania nowych członków i pracowników. Wystawianie dobrej opinii przez pracowników często jest najlepszym sposobem na zachęcenie do działań wolontarystycznych czy pracowniczych osób z zewnątrz. Organizacje pozarządowe stosują niewielką ilość narzędzi marketingowych do kreowania swojego wizerunku, często to pracownicy poprzez swoją postawę zaangażowania i lojalności tworzą markę organizacji.

2.5 Kapitał społeczny a cele społeczne organizacji pozarządowych

W Polsce odnotowuje się zarówno wzrost fundacji i stowarzyszeń jak i rozwój form mniej sformalizowanych podmiotów, takich jak kluby, koła i kooperacje, a także gwałtowny rozwój podmiotów ekonomii społecznej: spółdzielni socjalnych, przedsiębiorstw społecznych czy spółek non profit. Organizacje te nie tylko pełnią istotną funkcję w dostarczaniu deficytowych dóbr i usług, ale wpływają także na budowanie społeczeństwa obywatelskiego, rozwoju społecznie odpowiedzialnego terytorium, a co za tym idzie w sposób znaczący kształtują poziom kapitału społecznego. „Przyczyniają się one również do budowania sieci powiązań pomiędzy obywatelami, opartych na zaufaniu, mobilizując ich przy tym do aktywności na rzecz społeczności, stanowią zatem istotny czynnik rozwoju kapitału społecznego na poziomie lokalnym. Tworzą również miejsca pracy. Kapitał który one budują, jest związany nie tylko z kreowaniem zdolności współpracy pomiędzy podmiotami i realizowania zbiorowych działań wśród poszczególnych grup, lecz także z tworzeniem w tym celu formalnoprawnych podstaw instytucjonalizacji działań umożliwiających taką lub inną partycypację członków społeczeństwa zgodnie z potrzebami oraz stosownie do rozwoju demokracji, tworzenia więzi, ujawniania się potrzeb, stopnia kultury politycznej i prawnej (Baron-Wiaterek, 2008, s. 7)”.

Bez względu na formę organizacyjno-prawną organizacje trzeciego sektora powstają, by realizować istotne z punktu widzenia potrzeb społecznych cele. To misja organizacji

skupiona wokół problemu społecznego i poszukiwania możliwości rozwiązań jest linią wyznaczającą ich działalność. Organizacje pozarządowe sięgają po różne środki i metody działań, w tym te z obszaru ekonomicznego, ale zawsze działalność ekonomiczna podporządkowana jest realizacji celów społecznych, statutowych organizacji. Podstawą wytwarzania wartości w organizacjach społecznych, podejmowanie działań z zakresu działalności odpłatnej lub gospodarczej czy też zatrudnianie pracowników są zawsze cele społecznie użyteczne. „Misja to filar i podstawa działań organizacji społecznej. Tworzy jej osobowość i markę. Wyznaczana jest dla podmiotów wszystkich sektorów, ale w przypadku organizacji społecznych jest elementem nadrzędnym, podstawową tkanką organizacji, wyrazem jej niezgody na problemy oraz odpowiedzią na zapotrzebowanie społeczne. To wyraz wyznawanych wartości i dowód na społeczną odpowiedzialność. Misja to również główny budulec organizacji, jej iskra zapalna i podstawowe paliwo (Chomiuk, 2016, s. 144)”.

Organizacje pozarządowe w swej istocie ukierunkowane są na kształtowanie społecznej wartości dodanej i realizowanie celów społecznych, co w sposób bezpośredni przekłada się na kształtowanie kapitału społecznego. Są to takie cele jak: budowanie społeczeństwa obywatelskiego, rozwój społeczności lokalnych, integracja, reintegracja, działania na rzecz osób wykluczonych, realizacja usług społecznych. Budowanie kapitału społecznego w społeczności lokalnej, z partnerami zewnętrznymi, wydaje się, że powinno być poprzedzone ukształtowanym kapitałem społecznym organizacji. Organizacja pozarządowa o wysokim kapitale społecznym może stać się motorem pomnażania kapitału społecznego w swoim otoczeniu i dyfuzji na inne podmioty, z którymi wchodzi w relacje. Łatwiej bowiem dzielić wartości społeczne, identyfikować się z celami społecznymi, autentycznym w propagowaniu idei społecznych czy też skupianiu pracowników i wolontariuszy wokół organizacji.

Organizacje pozarządowe często przynależą i biorą udział w przedsięwzięciach partnerskich i współpracują z innymi podmiotami, zwłaszcza sektora pozarządowego i publicznego. Są obecne w sieciach, zrzeszeniach, komitetach, ciałach doradczych. Charakterystyczny dla sektora pozarządowego jest również wolontariat, zarówno na rzecz organizacji jak i na zewnątrz. Organizacje społeczne zabierają głos w sprawach istotnych dla społeczności lokalnych, budują zaangażowanie mieszkańców, angażują ich wokół realizacji wspólnych celów. Tworzą sieci relacji w swoich społecznościach i pomiędzy organizacjami, budują kulturę zaufania, odnoszą się do wartości społecznych. Podejmują także działania

z zakresu ekonomii społecznej, wskazując na możliwość społecznej odpowiedzialności nie tylko w działalności non profit ale także biznesowej. Poprzez takie inicjatywy budują społeczeństwo obywatelskie i kształtują kapitał społeczny zarówno wewnątrz organizacji jak i poza nią, wśród zewnętrznych interesariuszy. „Organizacje pozarządowe poza realizacją dobra wspólnotowego odgrywają istotną rolę w budowie i rozwoju kapitału społecznego, którego istota tkwi w relacjach, zaufaniu, normach, wartościach i zaangażowaniu. Budowa i rozwój kapitału społecznego na poziomie całego kraju jest procesem długotrwałym i trudnym, dlatego istotne jest, aby najpierw budować kapitał społeczny na poziomie lokalnym. W tym celu organizacje pozarządowe swoje działania powinny koncentrować na następujących płaszczyznach: społecznej, publicznej oraz gospodarczej (Pawłowska, 2015 s. 172)”.

Można przyjąć, że we wszystkich wskazanych przez Pawłowską płaszczyznach organizacje pozarządowe podejmują działania, które mogą kształtować i pomnażać kapitał społeczny. W obszarze społecznym samo organizowanie się, tworzenie stowarzyszeń, kooperacji, nieformalnych i formalnych sieci współpracy, klastrów i związków, które są właściwe dla III sektora jest wpływaniem na rozwój kapitału społecznego. Organizacje zazwyczaj działają też w zakresie tworzenia więzi w społecznościach, w których funkcjonują, często odwołują się także do tożsamości lokalnej lub określonych grup społecznych, które obejmują wsparciem.

Podsumowując należy podkreślić, że, wizerunek wewnętrzny pełni wiele funkcji w organizacji. Wydaje się być uzasadnione przypuszczenie, że na jego kształt może mieć wpływ poziom kapitału społecznego organizacji, który odnosi się do tak ważnych wymiarów jak tożsamość, zaufanie, wpływ, współdziałanie czy aktywność społeczna. Z powyższych rozważań wynika, że kapitał społeczny kształtuje wizerunek, ale także, że wizerunek wpływa na kapitał społeczny. Ta spirala zależności powoduje, że w organizacji wraz ze wzmocnieniem wizerunku – rośnie kapitał społeczny, a jego wzrost prowadzi do dyfuzji pozytywnego wizerunku wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Nie wiadomo jednak, który z wymiarów kapitału społecznego jest kluczowy dla budowania wizerunku a także które narzędzia budowania wizerunku wewnętrznego szczególnie przyczyniają się do wzrostu kapitału społecznego. Niemniej należy podkreślić związek między wysokim kapitałem społecznym a pozytywnym wizerunkiem wewnętrznym organizacji.

Pozytywny wizerunek wewnętrzny ma fundamentalne znaczenie dla funkcjonowania organizacji trzeciego sektora. Pozwala bowiem pozyskiwać pracowników i wolontariuszy, kształtować ich przywiązanie i satysfakcję z pracy, zmniejszać fluktuację kadr. To z kolei prowadzi do transferu pozytywnych doświadczeń pracowników na relacje z potencjalnymi darczyńcami. W niniejszej rozprawie zbadane zostanie znaczenie kapitału społecznego i jego wymiarów dla wzmocnienia wizerunku wewnętrznego na przykładzie organizacji pozarządowych, które wydaje się, że z uwagi na realizację celów społecznych, skoncentrowaniu wokół misji i wartości społecznych, bazując na aktywności społecznej członków, w sposób naturalny powinny pomnażać kapitał społeczny, zarówno wewnątrz organizacji jak i w środowisku lokalnym.

Rozdział 3

Komunikacja wewnętrzna jako czynnik determinujący kapitał społeczny organizacji pozarządowych

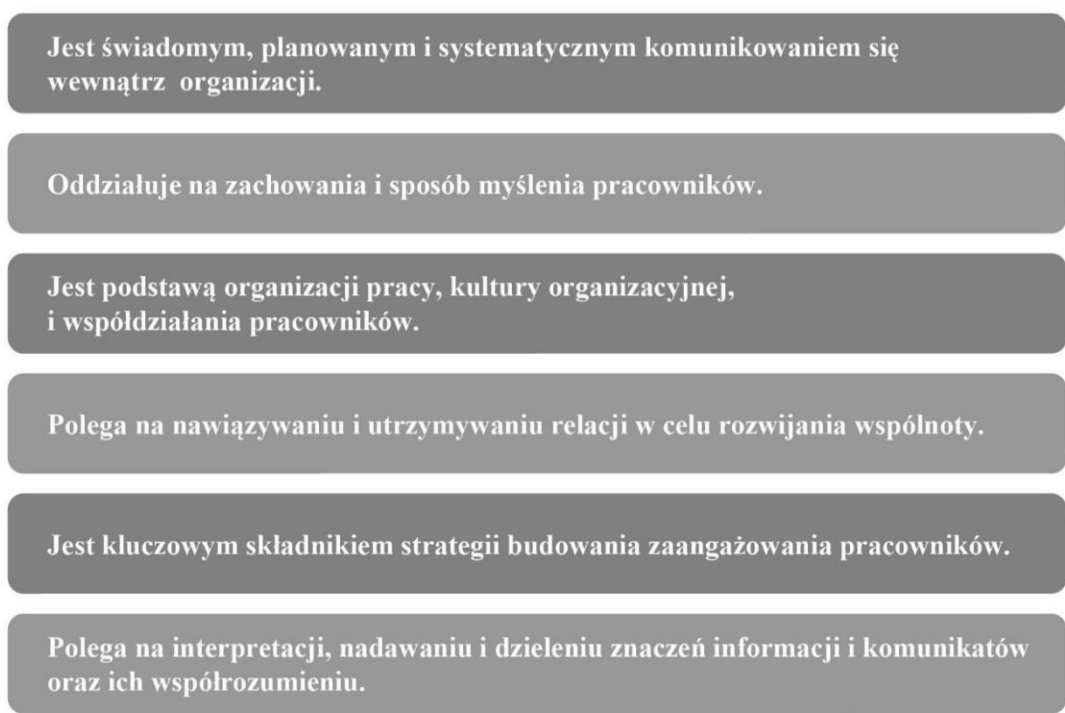
3.1 Pojęcie i funkcje komunikacji wewnętrznej

Każda interakcja międzyludzka przebiega w oparciu o proces komunikacji. Zarówno w sferze prywatnej, zawodowej czy publicznej nie ma możliwości współdziałania, informowania, przekonywania czy dokonywania transakcji bez komunikowania. Co więcej, jakość tych interakcji i ich ostateczna skuteczność jest ściśle skorelowana z jakością procesu komunikacji. Porozumiewanie się warunkuje zatem również działanie organizacji, których rozwój i sukces w dużej mierze zależy od stosowanej komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej. „Dzięki dobrze zorganizowanej komunikacji możliwe jest budowanie atmosfery zaufania, poprawia się współdziałanie oraz współpraca w grupie. Jednak dobra komunikacja wymaga ciągłej pracy, troski i poświęcenia, tak ze strony zarządzających firmą, jak i ze strony samych pracowników (Tworzydło, 2015, s. 49)”.

Komunikacja według Słownika socjologii i nauk społecznych to proces ustalania znaczeń zachodzących we wszystkich sytuacjach społecznych (Marshall, 2005). Za Dobek-Ostrowską (2007) i Mikułowskim-Pomorskim (1997, s. 133-134) można przyjąć, że komunikowanie jest procesem porozumiewania się. Przede wszystkim jest ono procesem wzajemnego przekazywania informacji. Komunikacja jest tworzeniem wspólnego systemu społecznego, w którym biorą udział dwie lub więcej osób. Przeważnie mowa o dynamicznym procesie, w którym ważna jest sekwencja zachowań, a nie tylko relacje typu bodziec – reakcja. Natomiast Dobek-Ostrowska w formułowanej definicji komunikacji odnosi się do procesu porozumiewania się jednostek, grup lub instytucji w celu dzielenia się wiedzą, informacjami i ideami. Proces ten przebiega według niej na różnych poziomach, przy użyciu zróżnicowanych środków i wywołuje określone skutki (2002, s. 13). Gros nazywa komunikowanie głównym procesem organizacyjnym polegającym na wymianie informacji między różnymi uczestnikami, wiążącym ze sobą jednostki organizacyjne firmy i firmy z otoczeniem (1994, s. 69). Rola komunikacji jest nie do przecenienia a jej udział w procesach zachodzących w organizacji niezastąpiony. Zarówno wymiana informacji, przekazywanie wiedzy, delegowanie zadań, jak i budowanie relacji, tworzenie tożsamości czy budowanie kultury organizacyjnej, wszystkie te procesy zachodzą w oparciu o komunikację.

Efektywne zarządzanie organizacją zależy w równej mierze od skutecznej komunikacji wewnętrznej jak i zewnętrznej oraz od właściwych powiązań obu rodzajów komunikowania. „Na poziomie organizacji istnieją dwa podstawowe rodzaje komunikacji: wewnętrzna – między członkami organizacji oraz zewnętrzna – między organizacją a jej otoczeniem zewnętrznym. Prawidłowo funkcjonująca komunikacja wewnętrzna decyduje w znacznym stopniu o skuteczności komunikacji zewnętrznej, gdyż pomiędzy tymi dwoma rodzajami komunikacji zachodzi istotna zależność, jest także jednym z podstawowych wymiarów skutecznego zarządzania organizacją (Mazur-Wierzbicka, 2016, s. 69-70)”. Według autorki komunikacja wewnętrzna - *internal communications* (IC) jest świadomym, planowanym i systematycznym komunikowaniem się wewnątrz organizacji, który oddziałuje na zachowania i sposób myślenia pracowników (tamże, s. 70).

Komunikacja wewnętrzna jest procesem komunikowania, który zachodzi wewnątrz organizacji. Jest podstawą organizacji pracy, kultury organizacyjnej, zaangażowania i współdziałania pracowników, ich motywacji i poczucia tożsamości z organizacją. „Komunikacja wewnętrzna polega na nawiązywaniu i utrzymywaniu relacji między organizacją, organami nadzoru i pracownikami w celu rozwijania poczucia wspólnoty (Johnston, Beatson, Lings, 2015, s. 129)”. Cechy komunikacji wewnętrznej zostały przedstawione na poniższym rysunku nr 3.1.



Rysunek nr 3.1 Cechy komunikacji wewnętrznej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Johnston, Beatson, Lings, 2015, Mazur-Wierzbicka, 2016).

Świadome i planowe komunikowanie się może być czynnikiem wpływającym na kapitał społeczny. Ponieważ komunikacja wewnętrzna wpływa na zachowania pracowników może też determinować tworzenie relacji pomiędzy nimi, współpracę i aktywność. W oparciu o komunikację wewnętrzną można budować zaangażowanie pracowników, tożsamość i wspólnotę organizacyjną, które kształtują pozytywny wizerunek wewnętrzny.

Istnieje szereg czynników, które wpływają na jakość procesów komunikacji wewnętrznej w organizacji. Przede wszystkim uzależniona jest ona od sposobu komunikowania uczestników samego procesu, ich uwarunkowań psychologicznych oraz interpersonalnych. Ponadto wpływ mają czynniki sytuacyjne w jakich dochodzi do komunikowania, kontekst, występujące szумы i zakłócenia, rodzaj struktury organizacyjnej oraz zastosowane narzędzia i kanały komunikacji. W odniesieniu do nich Bielicka wskazuje na inne ujęcie funkcji komunikacji wewnętrznej w organizacji:

- centralną (strategiczną);
- funkcjonalną;
- instrumentalną (2014, s.13).

Każda z ról odnosi się do innych strategii funkcjonowania organizacji – strategicznej biznesowej w zakresie misji, długoterminowych celów i kierunków działań. Na tym poziomie komunikacja wewnętrzna zachodzi głównie między decydentami, członkami Zarządu, osobami przesądzającymi o celach strategicznych organizacji. Na poziomie strategii funkcjonalnej rola komunikacji wewnętrznej odnosi się do przekazywania informacji i kształtowania wiedzy w zakresie planowania podejścia do głównych działań funkcjonalnych organizacji. Na tym poziomie niezbędna jest komunikacja szczebla decyzyjnego ze szczeblem kierowniczym i wdrażającym. Rola instrumentalna komunikacji wewnętrznej odwołuje się do kształtowania odpowiedniej kompozycji instrumentów i działań, które przekładają cele strategiczne organizacji na konkretne działania i zadania pracowników. Na tym obszarze niezbędny jest sprawny przepływ informacji pomiędzy wszystkimi poziomami współpracowników. Właściwie kształtowana komunikacja wewnętrzna powinna zapewniać przepływ informacji, sprzężenie zwrotne oraz możliwość wpływu na decyzje podejmowane we wszystkich trzech obszarach strategii organizacji.

Komunikacja wewnętrzna funkcjonuje w oparciu o poziomy komunikowania, które mogą przebiegać w kierunku poziomym, pionowym jak i ukośnie, poprzez formalne i nieformalne kanały komunikacji, które determinują jakość procesów komunikowania. „Komunikacja wewnętrzna przebiega po linii służbowej i jest oparta o schemat struktury organizacyjnej, co determinuje układ powiązań komunikacyjnych. Jednak realna komunikacja w organizacji przebiega również, jeżeli nie przede wszystkim, wzdłuż linii wyznaczonych przez nieformalną strukturę i wszystkie relacje interpersonalne (Żur, 2013, s. 174)”.

Sprawny system komunikacji wewnętrznej (w którym występuje mało barier a cele komunikacji realizowane są na bieżąco bez zakłóceń) pozwala na skuteczne zarządzanie organizacją i personelem. Podstawą efektywnego zarządzania są dobrze funkcjonujące kanały komunikacyjne, poprawny przekaz informacji oraz gotowość do ich przyjmowania.

Można wymienić liczne funkcje, jakie spełnia komunikacja wewnętrzna w organizacji:

- funkcja kontrolna: kontrola zachowań ludzi, która może być dokonywane poprzez informowanie o właściwym sposobie zachowania lub potępienie niewłaściwego postępowania;
- funkcja motywacyjna: informowanie pracowników o ich zadaniach, stopniu ich wykonania, dokonanej przez przełożonych ocenie działań pracowników, a także możliwościach polepszenia tych wyników;
- funkcja społeczna: możliwość wyrażania uczuć i zaspokajanie potrzeb społecznych poprzez komunikację w grupach, poczucie wspólnoty, możliwość dzielenia się emocjami, potrzebami, satysfakcją z udziału w życiu grupy oraz tworzenie dobrej atmosfery pracy;
- funkcja zarządcza: dostarczanie informacji w organizacji ułatwiający podejmowanie decyzji (Rataj, 2014).

Funkcje komunikacji wewnętrznej mają swoje praktyczne zastosowanie w organizacji – bez ich realizacji nie byłoby możliwe lub pozostałoby jak można domniemywać ograniczone tworzenie czy wzmacnianie kapitału społecznego. Funkcja kontrolna może służyć udzielaniu informacji zwrotnej, być podstawą do korygowania działań, postaw, zadań. Służy także określaniu zakresów, realizowaniu wytycznych. Funkcja motywacyjna odpowiada za wzbudzanie zaangażowania, gotowości, inspiruje i zachęca do działania. Funkcja społeczna komunikacji wewnętrznej odgrywa dużą rolę w procesach zarządzania, a szczególnego znaczenia nabiera w kontekście kształtowania kapitału społecznego. Odpowiada bowiem

za zaspokajanie potrzeby przynależności, tożsamości, współdzielenia i współpracy. Umożliwia wyrażanie uczuć i emocji w toku interakcji pomiędzy pracownikami i kształtuje dobrą atmosferę pracy.

Funkcje komunikacji wewnętrznej wyznaczają zadania realizowane w oparciu o komunikację wewnętrzną zaprezentowane na rysunku nr 3.2.



Rysunek nr 3.2 Zadania realizowane w oparciu o komunikację wewnętrzną

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Olsztyńska, 2002, s. 174–175; Rozwadowska, 2002, s. 124–130; Bielicka, s. 14).

Jak wykazano na rysunku nr 3.2. zarządzanie organizacją jest uzależnione od komunikacji wewnętrznej, a skuteczność tego zarządzania – od sprawności systemu komunikacji. „Syntetycznie rzecz ujmując, komunikacja wewnętrzna dla organizacji jest tym, czym krew dla żywego organizmu. Podstawowym zadaniem komunikacji wewnętrznej jest możliwie częste i systematyczne informowanie pracowników o przedsiębiorstwie, zmianach

w nim zachodzących, planach, problemach i sukcesach. Przekazywane komunikaty winny dotyczyć wszystkich obszarów działalności organizacji, zarówno planowanych przedsięwzięć inwestycyjnych, jak i życia socjalnego (Rozwadowska, 2002, s. 93)”.

Brzezińska i Paszkowska-Rogacz wskazują na następujące korzyści ze sprawnej komunikacji wewnętrznej:

- pomaga sprawniej i efektywniej realizować zadania;
- ułatwia grupowe procesy podejmowania decyzji;
- udrażnia przepływ informacji;
- usprawnia codzienne działania;
- umożliwia twórcze rozwiązywanie problemów;
- odgrywa kluczową rolę w kreowaniu atmosfery pracy zespołowej;
- umożliwia budowanie silnych więzi między pracownikami;
- pomaga w rozwiązywaniu konfliktów;
- wzmacnia zaufanie i lojalność (2009, s. 168).

Jak widać sprawna komunikacja nie tylko przyczynia się do efektywnego przekazywania informacji ale także wpływa na budowanie więzi między pracownikami, kształtuje atmosferę pracy. Wszystko to przekłada się na sprawniejszą realizację działań w organizacji. Właściwie poinformowani pracownicy posiadają większą motywację do pracy, są zaangażowani i lepiej współpracują. Skuteczne przekazywanie informacji jest podstawą do jej zrozumienia i podejmowania odpowiednich decyzji podczas wykonywania obowiązków zawodowych. Jednocześnie sprawna i satysfakcjonująca komunikacja wewnętrzna kształtuje relacje i więzi między współpracownikami, przyczynia się do budowania zaufania i tożsamości w organizacji. Na gruncie rozważań teoretycznych, można wyprowadzić logiczny wniosek, że jest również warunkiem pomnażania kapitału społecznego i kształtowania pozytywnego wizerunku organizacji jako pracodawcy. Weryfikacja empiryczna tego zagadnienia zostanie omówiona w dalszej części rozprawy.

3.2 Elementy procesu komunikacji wewnętrznej a kształtowanie kapitału społecznego w organizacji

Proces komunikowania się oparty jest na kilku filarach. W modelu komunikacji Shannona i Weavera (Dobek-Ostrowska, 1999, s. 78) występują nadawca, odbiorca, kanały komunikacji, przebiega kodowanie i dekodowanie, występują również szumy i reakcja zwrotna. Przede

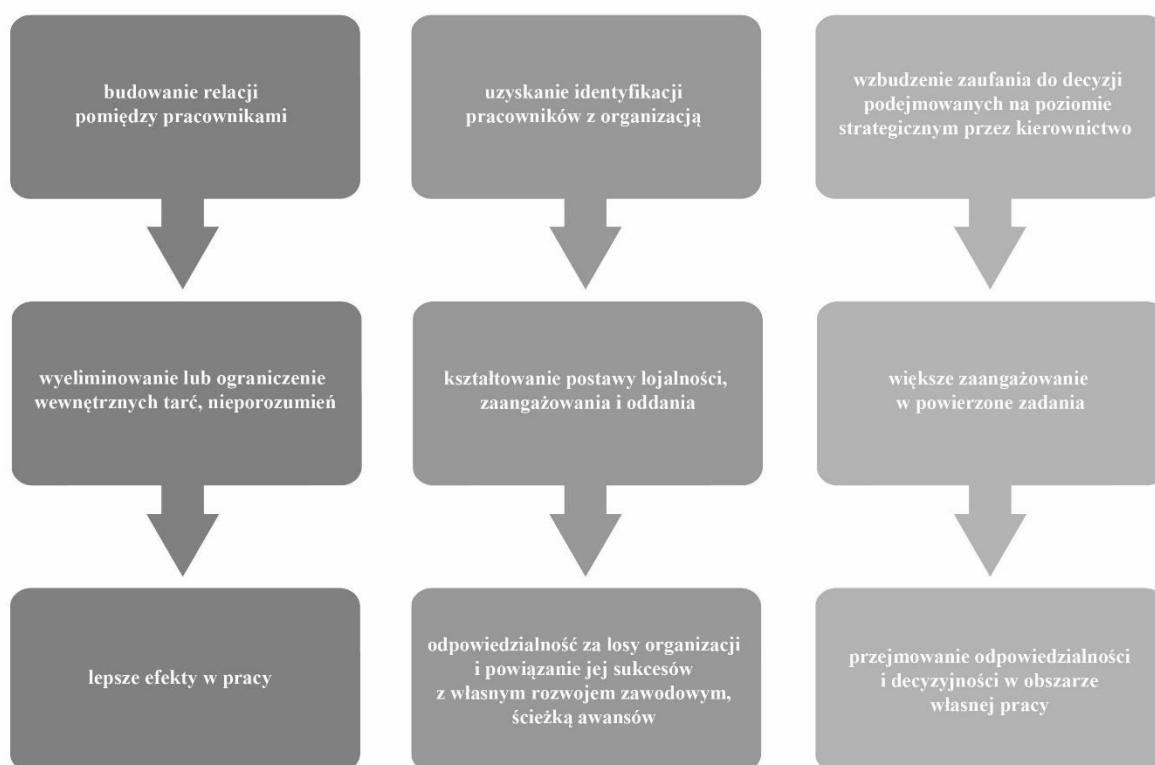
wszystkim w takim modelu jest osoba inicjująca komunikację, czyli nadawca. Sukces nadawcy w procesie komunikowania zależy od jego wiarygodności, obiektywności oraz atrakcyjności, jak również od poziomu akceptacji lub zainteresowania odbiorcy. W organizacjach pozarządowych proces komunikacji wewnętrznej przebiega na różnych poziomach, na których komunikaty są nadawane i odbierane, w szczególności dotyczy współpracowników między sobą a także pracowników i przełożonych. Nadawcą i odbiorcą mogą być pracownicy tego samego szczebla, z tego samego lub z innych zespołów. Komunikat może nadawać także bezpośredni przełożony lub członek zarządu do pracownika/pracowników. Komunikaty mogą być też nadawane przez pracowników do przełożonych, jak i pomiędzy pracownikami szczebla zarządzającego. Zatem nadawcami i odbiorcami komunikatów w procesie komunikacji wewnętrznej mogą w organizacji być osoby będące w strukturze na tym samym lub innym poziomie. Sukces właściwego nadania i odebrania komunikatu zależy zarówno od miejsca w strukturze, znajomości osób, które przekazują sobie informacje, ich wiarygodności i wzajemnego zaufania jak i od samego komunikatu. Od precyzyjności, transparentności i zrozumiałości komunikatu zależy kolejny element procesu komunikowania czyli kodowanie. Nadawca komunikatu przekształca komunikat w słowa, symbole lub gesty, które powinny być zrozumiałe dla odbiorcy. Następnie pojawia się kanał komunikacji, czyli sposób, w jaki treść ma zostać przekazana. W organizacjach stosowane są zarówno pośrednie jak i bezpośrednie kanały komunikacji, które mają zarówno formalny jak nieformalny charakter. Komunikat dociera do odbiorcy i w zależności od jego możliwości percepcyjnych oraz szumów komunikacyjnych przebiega dekodowanie, czyli interpretacja otrzymanej informacji (Dobek-Ostrowska, 1999, s. 78). Przebieg procesu komunikowania prezentuje rysunek nr 3.3.



Rysunek nr 3.3 Elementy procesu komunikowania się

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Dobek-Ostrowska, 1999, s. 78).

Komunikacja wewnętrzna w organizacji spełnia określone, istotne z perspektywy zarządzania cele. W sposób bezpośredni wpływa na kształtowanie relacji pomiędzy pracownikami, a także pomiędzy pracownikami a kadrą kierowniczą. Celem komunikacji wewnętrznej jest budowanie trwałych i jakościowych relacji jak również uzyskiwanie identyfikacji pracowników z organizacją i kształtowanie poczucia tożsamości. Innym ważnym zamierzeniem sprawnego komunikowania wewnątrz organizacji jest wzbudzanie zaufania pomiędzy pracownikami, a także w odniesieniu do podejmowanych przez przełożonych decyzji. „Zatem dzięki prawidłowo funkcjonującej komunikacji wewnętrznej łatwiej jest integrować pracowników wokół strategii firmy, a przy tym tworzyć kulturę organizacyjną opartą na szczerości i zaufaniu. Dodatkowo, wpływa to na wewnętrzne relacje pomiędzy pracownikami a kierownictwem, co kształtuje zarówno wewnętrzny, jak i zewnętrzny wizerunek firmy (Mazur-Wierzbicka, 2017, s. 70)”. Cele procesu komunikacji zostały przedstawione na rysunku nr 3.4.



Rysunek nr 3.4. Zasadnicze cele procesu komunikacji wewnętrznej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Tworzydło, 2015, s. 52-53).

Powyższe rozważania prowadzą do wniosku, że cele komunikacji wewnętrznej są spójne z wymiarami kapitału społecznego, co oznaczałoby, że ich realizacja wpływa na

kapitał społeczny w organizacji. Budowanie relacji pomiędzy pracownikami, kształtowanie zaufania czy przyczynianie się do identyfikacji pracowników z organizacją to cele, które przekładają się na tworzenie kapitału społecznego w wymiarach więzi, tożsamości, zaufania, współpracy czy poczucia wpływu. Jednocześnie zaniedbania w tym obszarze mogą prowadzić do występowania szeregu barier i ograniczeń, które mogą wpływać nie tylko na trudności we współpracy i współdziałaniu ale także przejawiać się brakiem identyfikacji pracowników z celami i wartościami organizacji, przedkładaniem celów jednostkowych nad dobro organizacji, oraz ograniczonym zaufaniem do kierunków rozwoju organizacji i/lub podejmowanych decyzji czy sugerowanych wytycznych. Wszystko to może skutkować brakiem zaangażowania, lojalności i satysfakcji z pracy, a w dalszej konsekwencji także fluktuacją kadr i negatywnym wizerunkiem wewnętrznym.

Jest wiele możliwości zarządzania procesem komunikacji wewnętrznej w organizacji. Istotne jest, aby sposób komunikowania wewnętrznego był spójny z tożsamością i sposobem w jaki organizacja chce być postrzegana. „Jeżeli organizacja chce odnieść sukces na rynku, musi zmierzać do tego, aby jej komunikacja wewnętrzna pasowała do jej struktury i marki (Bielicka, 2014, s. 21)”. Quirke prezentuje różne możliwości zarządzania komunikacją wewnętrzną zgodne ze strategią i strukturą organizacji:

- scentralizowane: zarządzanie odgórne, kierownictwo, rama;
- koordynacja centralna: integracja, sieć, koordynacja;
- zdecentralizowana: kooperacja, negocjacja, wpływ (2011, s. 345).

Natomiast Griffin zdefiniował pięć perspektyw obrazujących komunikowanie się wewnątrz organizacji:

1. Podejście mechanistyczne:

- organizacja przedstawiona jest jako dobrze zaprojektowana maszyna do realizacji określonych celów; pracownicy stanowią części zamienne, które funkcjonują prawidłowo dopóty, dopóki mają zdefiniowany zakres działania i odpowiednie za to wynagrodzenie;
- do podwładnych dociera z góry strumień komunikatów określających, jak należy wykonać zadanie;
- dominują takie działania jak: kontrola, wydajność, racjonalność;

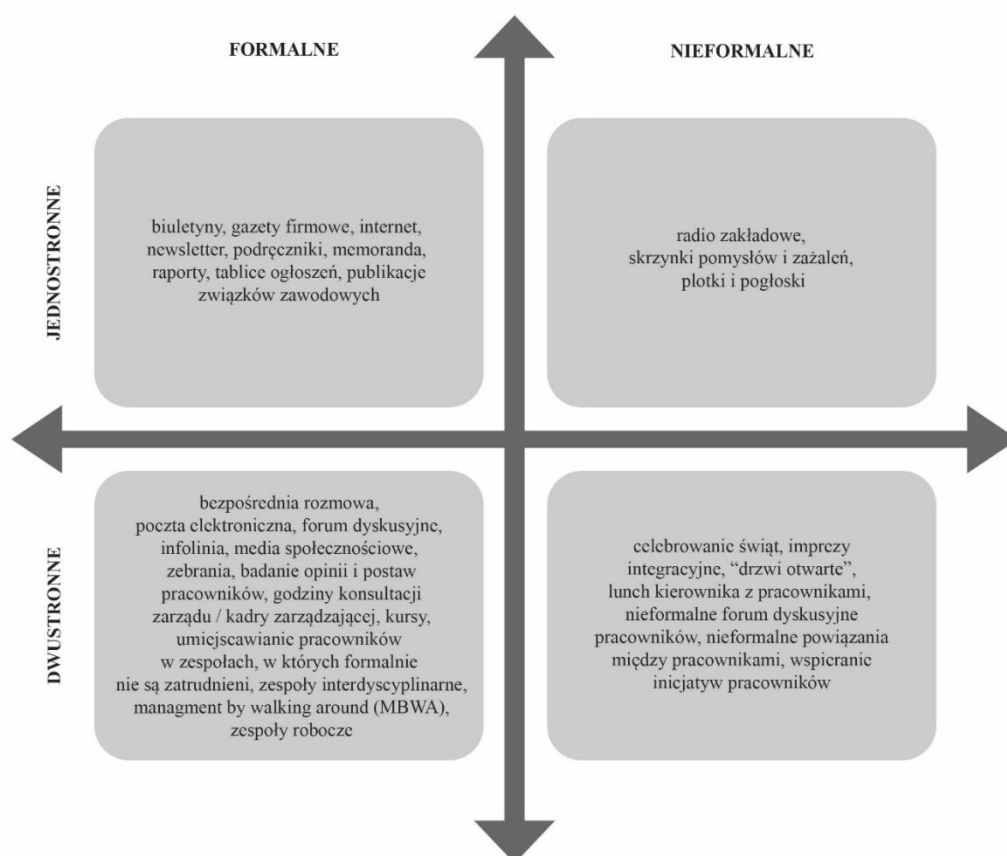
- styl zarządzania chłodny i bezosobowy, tłumienie w pracownikach poczucia osobistej odpowiedzialności i naturalnej kreatywności.
2. Podejście zorientowane na relacje międzyludzkie:
 - pracownik jako człowiek uznawany jest za najważniejszy element organizacji;
 - pracownik potrzebuje motywacji;
 - obecny jest entuzjazm i kreatywność.
 3. Podejście systemowe.
 4. Podejście kulturowe.
 5. Podejście polityczne:
 - jawna lub ukryta walka o władzę;
 - nierówny podział władzy;
 - rozszerzenie kontroli firmy na wszystkie dziedziny życia pracowników (Griffin, s. 263-264).

Powyższe ujęcia prowadzą do wniosku, że są różne podejścia do procesu zarządzania komunikacją wewnętrzną w organizacji. Można przyjąć, że w zależności od stosowanego stylu komunikowania osiąga się inne efekty, ale też w różny sposób wpływa się na kształtowanie kapitału społecznego. Najmniej korzystnym dla budowania kapitału społecznego w organizacji jest podejście mechanistyczne, w którym pracownicy nie są traktowani podmiotowo, co skutkuje tym, że także ich przywiązanie do organizacji jest instrumentalne, na podstawie rachunku zysków i strat. Taki rodzaj komunikowania nie służy budowaniu wspólnoty, zaufania czy więzi. Podobny efekt może przynieść podejście polityczne, z silną rolą kontroli i walki o władzę. Takie podejście jest w opozycji do wpisanego w kapitał społeczny zaufania, poczucia wpływu, współpracy i tożsamości. Najbardziej korzystnym dla pomnażania kapitału społecznego jest podejście zorientowane na relacje międzyludzkie. Tak kształtowana komunikacja wewnętrzna powoduje afektywne przywiązanie pracowników do organizacji, ich podmiotowość, entuzjazm i automotywację.

W procesie komunikacji wewnętrznej wykorzystywane są zarówno jednostronne (zakładające jeden kierunek przekazu) jak i dwustronne (uwzględniające informację zwrotną) narzędzia. Mogą one mieć zarówno formalny (oparty o dokumenty, procedury, zasady) jak nieformalny (wynikający ze zbudowanych relacji, zwyczajów, tradycji) charakter. Komunikacja wewnętrzna wyznaczana jest przez rodzaj struktury organizacyjnej, przyjęty sposób

zarządzania komunikacją oraz ustaloną hierarchią przepływu informacji. Formalną komunikację wewnętrzną organizacji określają procedury, przyjęte zasady i dokumenty. Można przypuszczać, że w zależności od przyjętej formy, kanału i narzędzi kształtuje się siła i kierunek jej wpływu na tworzenie kapitału społecznego w organizacji. Analizując cechy i właściwości kapitału społecznego można wysnuć przypuszczenie, że dla jego pomnażania szczególne znaczenie może mieć otwarta komunikacja, wielokierunkowość komunikowania czy nieformalne kanały komunikacji, które funkcjonują poza przyjętymi procedurami, a ich podstawą, są wytworzone między pracownikami relacje i zaufanie.

Podział narzędzi stosowanych w procesie komunikacji wewnętrznej rysunek nr 3.5. Podstawą wyłonionej klasyfikacji był typ narzędzia oraz kierunek komunikowania.



Rysunek nr 3.5 Narzędzia komunikacji wewnętrznej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Olsztyńska, 2002, s. 174–175; Rozwadowska, 2002, s. 124–130, Szymankowska 2014, s. 41-45).

Do wzmacniania kapitału społecznego przyczynia się swobodna wymiana informacji i wiedzy pomiędzy pracownikami, jasne, transparentne komunikowanie misji, wizji i celów organizacji oraz wielokierunkowość komunikacji czyli możliwość porozumiewania się z każdą

osobą w organizacji, udzielanie informacji zwrotnej, wymiana myśli i konsultowanie pomiędzy różnymi poziomami pracowników w strukturze.

3.3 Znaczenie kapitału społecznego w pokonywaniu barier komunikacyjnych w organizacji

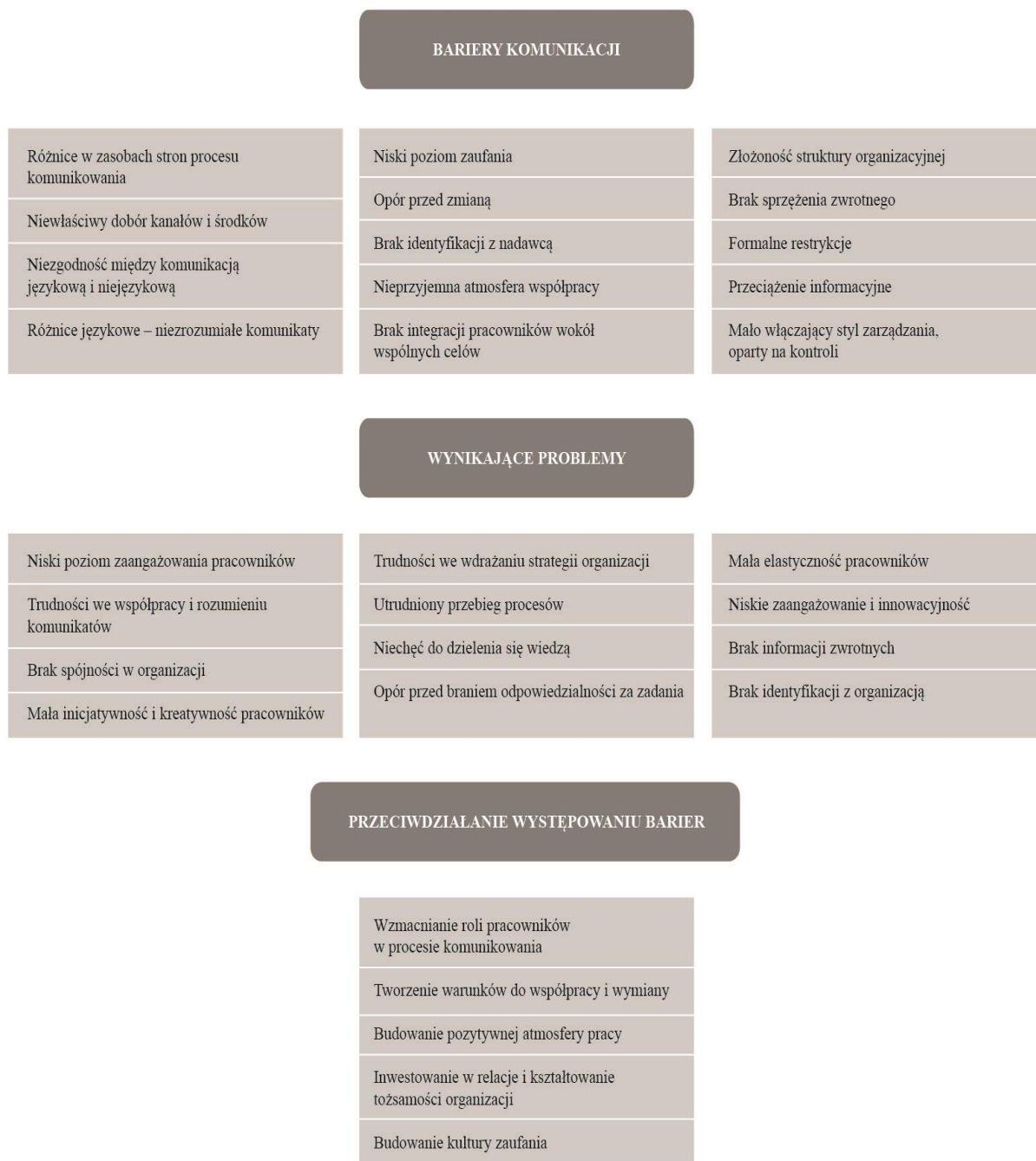
Komunikacja wewnętrzna jest podstawą efektywnego funkcjonowania organizacji. Jest to proces, uzależniony od szeregu czynników, dlatego tak istotne jest właściwe zarządzanie komunikowaniem wewnątrz organizacji. Komunikacja wewnętrzna obarczona jest jednak wieloma ograniczeniami i barierami natury psychicznej, interpersonalnej, fizycznej i organizacyjnej. Przykładowo, Kaczmarek wymienia następujące bariery w komunikacji:

1. Różnice w postrzeganiu – powstające w skutek różnego rozumienia treści z uwagi na odmienne zasoby nadawcy i odbiorcy.
2. Różnice językowe – niezrozumienie komunikatu z uwagi na zastosowany język przekazu.
3. Emocje i nieufność – niewłaściwa komunikacja z uwagi na sferę emocjonalną, np. stres, nieufność, złość, zazdrość; występująca często w komunikacji osób o różnych statusach lub różnych pozycjach w strukturze.
4. Niezgodność między komunikacją językową i niejęzykową – niezrozumienie komunikatu z uwagi na brak spójności między komunikowaniem werbalnym i niewerbalnym.
5. Niedrożne kanały informacji – brak przepustowości w którymś z ogniw w kanale komunikacyjnym skutkuje trudnościami w komunikowaniu.
6. Przeciążenie – występujące przy nadmiarze informacji lub ich niejednoznaczności, niespójności, rozbieżności (2005, s. 119).

Jak pokazuje Kaczmarek bariery w komunikacji mogą wynikać zarówno z zasobów własnych uczestników procesu komunikowania, w tym wiedzy, umiejętności czy typu osobowości, zarządzania komunikacją czy panującego w organizacji klimatu współpracy. Przykładowo Tworzydło dodaje do wskazanych barier jeszcze inne czynniki blokujące sprawną komunikację, takie jak: opór pracowników przed zmianą, złożoność struktury organizacyjnej, zakładającej liczne kanały komunikacyjne, od ich sprawności i drożności zależy skuteczność całej komunikacji wewnętrznej w organizacji (2015 s. 55-56). Warto również za autorem wskazać tu na potencjalny brak sprzężenia zwrotnego w procesie komunikowania – rozumiany jako niedocenywanie roli pracowników w komunikacji, formowanie komunikatów jednokierunkowych, głównie formalnych, pionowych, z góry na dół.

Podobnie Stor wskazuje na szereg innych barier występujących w komunikacji interpersonalnej w organizacji, np.: brak identyfikacji z nadawcą lub kontekstem, zła organizacja informacji, niewłaściwa synchronizacja czasu, niewłaściwa architektura wewnętrzna, rywalizacja informacji, różny status nieformalny, brak zaufania, formalne restrykcje, niewłaściwy dobór kanałów i środków, niska sensoryczność, czy nieprzyjazna atmosfera (2002, s. 301).

Ten przegląd barier prowadzi do kilku wniosków. Po pierwsze, autorzy (Kaczmarek, 2005; Tworzydło, 2015; Stor, 2002) upatrują przyczyn występujących problemów w komunikacji zarówno po stronie zasobów stron procesu komunikowania jak i po stronie zarządzania komunikacją w organizacji. Po drugie, wiele z tych barier związanych jest z panującym w organizacji klimatem współpracy, wytworzonymi relacjami lub ich brakiem, poczuciem wpływu, stopniem zaufania i atmosferą podczas procesu komunikacji. Po trzecie, wskazane typologie barier wskazują na znaczny stopień rozpoznania przyczyn występujących w komunikacji zakłóceń. Nasuwa się zatem pytanie, w jaki sposób można je pokonać i jaką rolę można w tym przypisać kapitałowi społecznemu? Istotą niniejszej pracy jest wykazanie, że inwestowanie w kapitał społeczny organizacji przyczynia się do poprawy skuteczności komunikacji wewnętrznej, niwelowania występujących barier i budowania pozytywnego wizerunku wewnętrznego pracodawcy. Wymiary kapitału społecznego w swojej istocie odnoszą się bowiem do kształtowania tych czynników, które w sposób bezpośredni wzmacniają rolę pracowników w procesie komunikowania, wytwarzają pozytywny klimat współpracy i identyfikację z organizacją, budują zaufanie, niwelują różnice w postrzeganiu, zachęcają do aktywności i współpracy oraz udrażniają kanały przepływu informacji. Obszary komunikacji w organizacji i powiązane z nimi bariery prezentuje rysunek nr 3.6.



Rysunek nr 3.6 Obszary komunikacji a występujące bariery

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Kaczmarek, 2005, s. 119; Tworzydło, 2015, s. 55-56; Stor, 2002, s. 1; GFMP Management Consultants, 2016).

Znaczenie kapitału społecznego w przezwyciężaniu barier, związanych z zarządzaniem organizacją, podjęli w swoich badaniach „Problemy i wyzwania w organizacjach” w 2017 roku Komitet Dialogu Społecznego KIG, Forum Odpowiedzialnego Biznesu (FOB) oraz House of Skills (HofS). Zapytali pracowników, menedżerów i kadrę zarządzającą polskich firm o wyzwania i trudności, jakie występują w ich organizacjach. Skupili się w swoich badaniach na tych

problemach, które mogą świadczyć o niedostatku kapitału społecznego oraz na ich powszechności, skali oraz identyfikacji występujących problemów z rozwojem kapitału społecznego. Respondenci byli pytani o powszechność występowania w ich miejscach pracy 20 zjawisk. Zgodnie z przyjętym przez realizatorów modelem, zjawiska te mogą być objawami deficytu kapitału społecznego. Do zjawisk występujących w badanych firmach i organizacjach zdecydowanie najczęściej (co najmniej 40%) należą:

- pracownicy nie chcą brać na siebie dodatkowej odpowiedzialności (42%);
- brakuje sprawnego przepływu informacji pomiędzy zespołami i pracownikami (41%);
- pracownicy są bardziej skupieni na realizacji swoich własnych celów niż celów firmy (40%);
- zespoły / działy nie współpracują ze sobą tak ściśle, jak powinny (40%).

Odwołując się do powyższych wyników, wydaje się słuszne przyjęcie założenia, że kapitał społeczny jest rodzajem zasobu organizacji, który daje szansę na eliminowanie tych i innych barier komunikacji wewnętrznej. Inwestowanie w wysoki poziom kapitału społecznego to inwestowanie w te obszary komunikacji, które jak wykazano powyżej, niwelują występujące bariery w komunikacji. Z przytoczonego źródła KIG i FOB i HofS wynika, że objawy związane z deficytem kapitału są powszechne – tylko 5% organizacji twierdzi, że nie występują one u nich w ogóle. Równocześnie w połowie organizacji przynajmniej jeden z objawów występuje powszechnie (2017, s. 13). Badania wskazują, że występowanie problemów, mogących świadczyć o niedostatku kapitału społecznego, skorelowane jest z wielkością organizacji, im większa, tym większa ilość negatywnych zjawisk. Wyzwania i bariery związane z procedurami, brakiem przepływu informacji i współpracy występują w ponad połowie dużych firm, których przedstawiciele uczestniczyli w badaniu. Wśród czynników, które były wymieniane jako przynoszące największy negatywny wpływ są: brak przepływu informacji oraz brak współpracy między zespołami (a także powiązane z tym skupianie się przez pracowników bardziej na celach własnych niż na celach organizacji). W dużych firmach rośnie także negatywny wpływ związany z nadmiernymi procedurami (tamże, s. 14). Maciej Witucki, Przewodniczący Komitetu Dialogu Społecznego KIG w przywołanym raporcie zwraca szczególnie uwagę na kwestię zaufania, jako najważniejszą składową kapitału społecznego, przekładającą się na zaangażowanie pracowników, a tym samym efektywność całej organizacji: „Biznes to ludzie, a ludzie muszą sobie ufać, by chcieć razem pracować. Firma stoi na pracownikach i nie chodzi tu tylko o ich zaangażowanie, ale przede wszystkim o wzajemne

zaufanie. Dlatego w działaniach każdej firmy powinny liczyć się nie tylko wskaźniki ekonomiczne i cele biznesowe, ale sposób, w jaki się je osiąga. Ludzie zdolni do współpracy, mający do siebie zaufanie mogą więcej razem osiągnąć, są bardziej kreatywni, tworzą sprawniej działające instytucje, wydajniej pracują (Komitet Dialogu Społecznego KIG, Forum Odpowiedzialnego Biznesu (FOB) oraz House of Skills (HofS, 2017, s. 34)”. Badania te wykazują nie tylko znaczenie takich aspektów jak zaufanie, komunikacja, współpraca dla zarządzania organizacją, wskazują także, że to właśnie niski kapitał społeczny może być przyczyną występowania barier w organizacjach.

3.4 Sprawność komunikacji wewnętrznej a kapitał społeczny organizacji

Skuteczność w zarządzaniu rozumiana jest jako takie działanie, które prowadzi do skutku zamierzonego jako cel⁷. Z kolei sprawność oznacza, zdolność/ zręczność w posługiwaniu się przez ludzi narzędziami, które są wykorzystywane podczas działania⁸. Między sprawną komunikacją wewnętrzną a kapitałem społecznym zachodzi związek.

Jak wykazano, kapitał społeczny ma zdolność pomnażania i reinwestowania innych zasobów organizacji, a jego źródłem jest człowiek, struktury, w których funkcjonuje i sieci, które tworzy. Kryteria brzegowe do wytwarzania kapitału społecznego to: wspólna przestrzeń terytorialna, warunki do współpracy i tworzenia więzi, wytworzenie norm, zasad i zaufania

⁷ „Działanie skuteczne to takie, które w jakimś stopniu prowadzi do skutku zamierzonego jako cel. Miarą skuteczności jest tylko stopień zbliżenia się do celu. Nie bierzemy tu pod uwagę kosztu. Spośród składników wyniku użytecznego bierzemy pod uwagę tylko skutki przewidywane. Działanie jest minimalnie skuteczne wówczas, gdy przewidywana skuteczność jest na tyle duża, iż warto podjąć działanie (cennoscć skutku skłania nas do działania. Skuteczne zarządzanie to takie, które przynosi dobrą pracę zatrudnionym i zysk właścicielom. Często też uważa się, że skuteczne zarządzanie to takie, poprzez które o organizacji dobrze się pisze i mówi w kontekście jej sprawności i korzyści dla społeczeństwa. Najczęściej jednak można się spotkać z poglądem, który głosi, iż skuteczne zarządzanie to dążenie do przetrwania firmy i utrzymanie jej w dobrej kondycji finansowej (Gilbert, Stoner, Freeman, 2011, s. 24; Griffin, 2013, s. 98; Kisielnicki, 2004, s. 18-19)”.

⁸ „W następstwie wielu publikacji, m.in.: Kotarbińskiego, Pszczołowskiego, Zieleniewskiego, Kurnala czy Kieżuna, wykształcił się dość spójny system interpretacji sprawności. W ramach scharakteryzowanego systemu ocen sprawności do podstawowych jej walorów zaliczono: skuteczność, korzystność i ekonomiczność.

W świetle dorobku w zakresie interpretacji kategorii związanych z różnymi aspektami oceny skuteczności i efektywności można pokusić się o sformułowanie kilku uogólnień. 1. Obecnie, dość logiczny układ interpretacji sprawności, wypracowany przez Polską Szkołę Prakseologii, wykazuje swoją aktualność jedynie w przypadku kategorii sprawności i skuteczności; takie pojęcia jak: korzystność i ekonomiczność zostały zastąpione bardziej współczesnymi ich odpowiednikami (np. efektywnością). 2. Analizując dorobek teoretyczny, można zauważyć, iż krzyżują się w tych interpretacjach dwie idee, interpretacja sprawności działania i efektywności organizacyjnej; pierwsza z tych kategorii reprezentuje dorobek prakseologiczny, odzwierciedla ideę oceny o charakterze wewnętrznym, skoncentrowaną na ocenach działań, procesów zachodzących wewnątrz organizacji; druga kategoria (organizational effectiveness), odnosi się bardziej do organizacji, co predestynuje ją do tak istotnych dziś ocen zewnętrznych przedsiębiorstw (Kowal, 2013, s. 17)”.

oraz efektywna komunikacja. Jest wiele czynników w zarządzaniu organizacją, które wpływają na rozwój kapitału społecznego, jak również tych, które ten rozwój blokują – które wskazano w poprzednim fragmencie pracy. Nasuwa się zatem pytanie o pomnażanie kapitału społecznego. Odwołując się do przywołanych powyżej badań Komitetu Dialogu Społecznego KIG, Forum Odpowiedzialnego Biznesu oraz House of Skills można wskazać, że inwestowanie w obszary sprzyjające rozwojowi kapitału społecznego powoduje niwelowanie barier. Może ono odbywać się poprzez: kształtowanie struktury organizacji i tworzenie warunków do współpracy; partnerski model zarządzania – zwiększanie poczucia wpływu członków organizacji; zarządzanie oparte o system wartości i różnorodności; tworzenie innowacyjnego i kreatywnego środowiska pracy; tworzenie warunków do aktywności społecznej i obywatelskiej; działania z zakresu społecznej odpowiedzialności organizacji; inwestowanie w tożsamość organizacji i skupianie członków wokół jej misji i wizji; budowanie kultury zaufania w organizacji. Każdy z tych obszarów wymaga sprawnej komunikacji wewnętrznej – na etapie diagnozy istniejącego kapitału społecznego, planowania jego rozwoju w organizacji, jak i wdrażania i udoskonalania w procesach adaptacyjnych do zmian w organizacji.

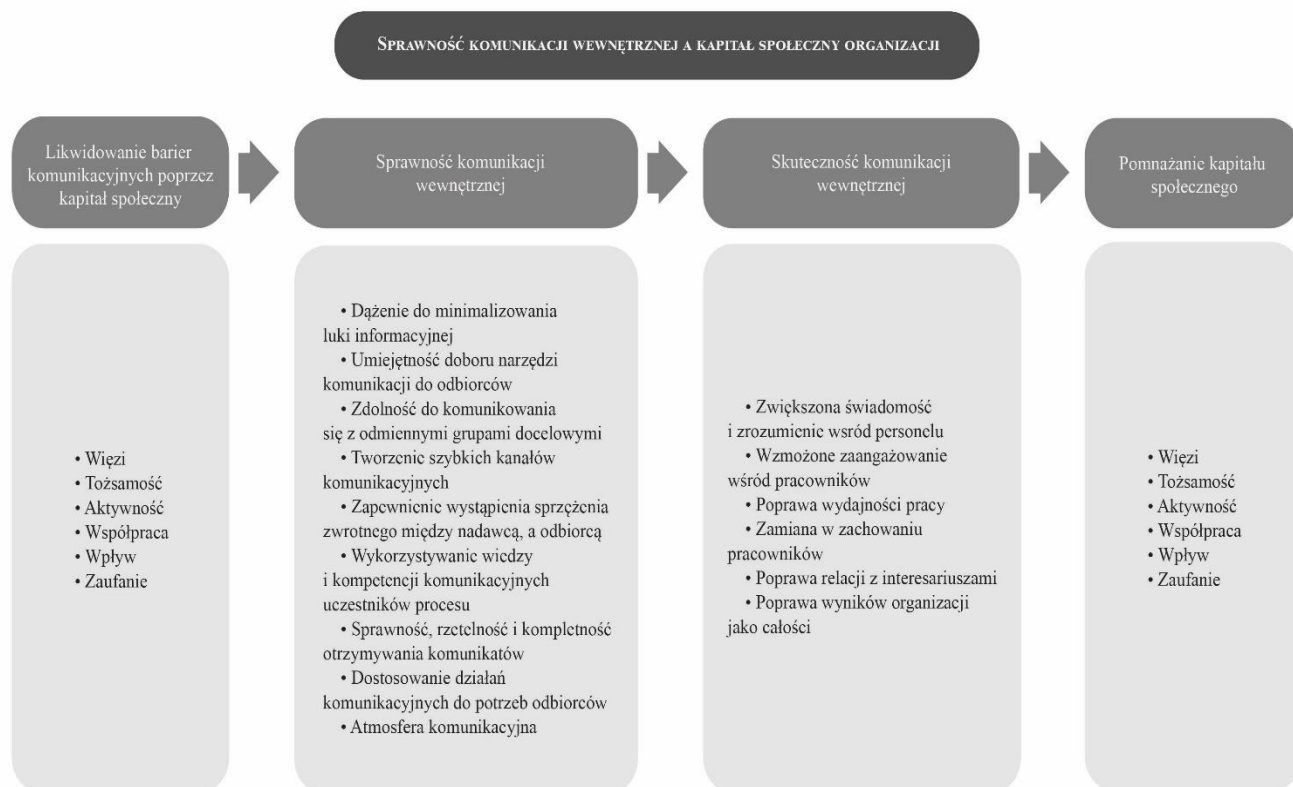
Sprawność komunikacji wewnętrznej uwarunkowana jest szeregiem czynników. Jak wymienia Bielicka (2014) uzależniona jest ona od sposobu komunikowania uczestników procesu i ich uwarunkowań, czynników sytuacyjnych oraz rodzaju struktury organizacyjnej. Sobkowiak wskazuje jednostkowe uwarunkowania zachowań komunikacyjnych, a wśród nich czynniki o charakterze biologicznym, społeczno-zawodowym i psychologicznym (2005, s. 127). Rogala zaznacza, że na poziomie grupowym zachowania komunikacyjne ludzi w organizacji kształtowane są przez styl kierowania przełożonego oraz rodzaj i charakter sieci komunikacyjnej, łączącej poszczególne jednostki w grupie. Sposób, w jaki kierownik odnosi się do podwładnych, determinuje komunikację w danym zespole. Zachowania komunikacyjne są również determinowane przez czynniki o charakterze organizacyjnym. Należą do nich: kierunek komunikowania (wertykalny – pionowo w dół, pionowo w górę, horyzontalny – poziomy i diagonalny – ukośny), rodzaj struktury organizacyjnej i cechy kultury organizacyjnej (Rogala, 2013, s. 108-110).

O tym, czy komunikacja w organizacji jest sprawna świadczą m.in.: stopień doinformowania poszczególnych członków organizacji, poziom wykorzystania narzędzi komunikacyjnych, zastosowane kanały komunikacji i ich przebieg (pomiędzy współpracownikami oraz pomiędzy pracownikami a kadrą zarządzającą i zarządem), treść

i zrozumiałość przekazywanych komunikatów, występujące w organizacji bariery komunikacyjne, lub ich brak (im sprawniejsza komunikacja wewnętrzna, tym mniejsza ilość barier i szumów komunikacyjnych).

Przedstawione dotychczas refleksje na temat kapitału społecznego i komunikacji wewnętrznej skłaniają do podjęcia próby rozstrzygnięcia charakteru związku między nimi. Przyjmując, że do wytworzenia kapitału społecznego niezbędna jest grupa i interakcje zachodzące w tej grupie, można uznać, że źródłem kapitału społecznego zarówno indywidualnego jak i organizacji są ludzie i interakcje zachodzące między nimi. To one budują więzi, które są podstawą tożsamości organizacji, współpracy między ludźmi i fundamentem zaufania. To z kolei warunkuje, bądź też jest uwarunkowane skuteczną komunikacją, organizowanie się ludzi wokół wspólnych celów, tworzenie sieci relacji i efektywną współpracę. Takie stwierdzenie staje się szczególnie ważne, ponieważ z jednej strony wydaje się, że komunikacja wewnętrzna wzmacnia kapitał społeczny, a z drugiej kapitał społeczny wpływa na jakość (sprawność) komunikacji w organizacji.

Jeżeli przyjmie się założenie, że zarówno komunikacja wewnętrzna jak i kapitał społeczny opierają się na relacji to w procesie komunikowania może następować wzmacnianie lub osłabianie relacji, co w sposób istotny wpłynie na kształtowanie kapitału społecznego. Parafrazując Colemana można uznać, że tak jak kapitał społeczny jest smarem dla rozwoju organizacji, tak komunikacja wewnętrzna jest smarem dla pomnażania wewnętrznego kapitału społecznego. Proces komunikowania stanowi bowiem nie tylko narzędzie do przekazywania informacji ale przede wszystkim pozwala na wzajemne zrozumienie się członków organizacji, budowanie poczucia wspólnoty i zaufania co z kolei przekłada się na ich zaangażowanie i funkcjonowanie. Powiązania między komunikacją wewnętrzną i kapitałem społecznym zostały zaprezentowane na rysunku nr 3.7.



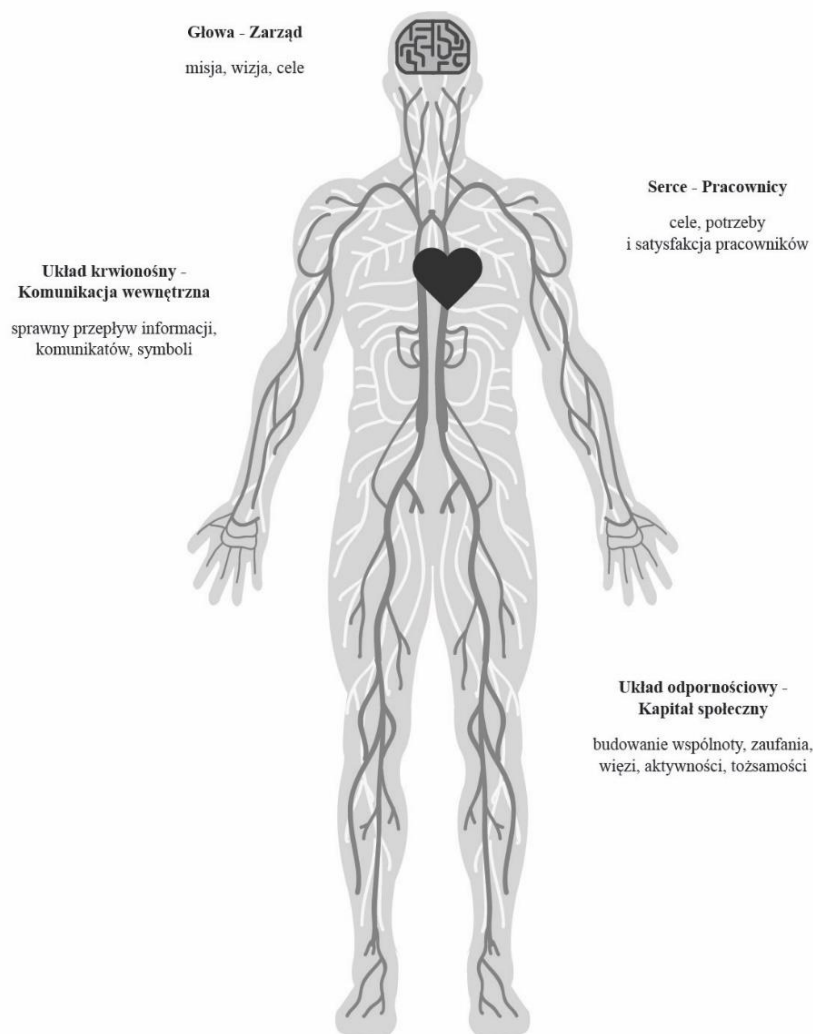
Rysunek nr 3.7. Zależność między kapitałem społecznym a sprawnością komunikacji wewnętrznej

Źródło: opracowanie własne.

Wymienione obszary ujęto w badaniach empirycznych w celu zweryfikowania wpływu stosowanych kanałów i narzędzi komunikacji wewnętrznej na jej sprawność oraz zbadanie związku pomiędzy poziomem wymiarów kapitału społecznego a komunikacją wewnętrzną w organizacji.

Przejrzysta komunikacja wewnętrzna zakłada sprzężenie zwrotne, formalne i nieformalne komunikaty dwustronne oraz transparentne zasady i wartości, uwzględniające potrzeby wszystkich członków organizacji. Te elementy tworzą z pojedynczych jednostek jeden organizm, o wspólnych wartościach, normach i zasadach. Pozwalają na wzajemne zrozumienie i efektywną współpracę. Z kolei kapitał społeczny wytwarza warunki do współdziałania, budowania kultury zaufania, zwiększa aktywność i poczucie wpływu członków organizacji, tworzy więzi i tożsamość. Aby wskazane wymiary kapitału społecznego mogły być wytwarzane i pomnażane niezbędny jest czynnik, który utrzymuje strukturę organizacji w takim kształcie. Tym czynnikiem jest komunikowanie. Można zatem stwierdzić, że wśród elementów wpływających na pomnażanie kapitału społecznego komunikacja wewnętrzna zajmuje podstawowe miejsce, nie tylko warunkując jego rozwój ale także

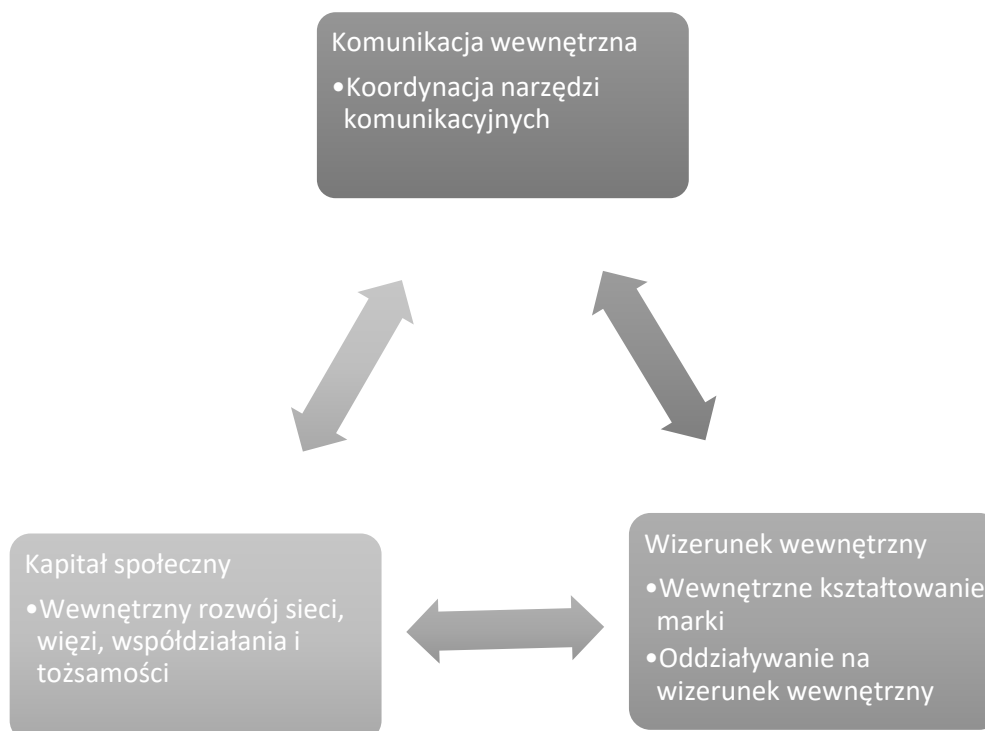
istnienie. Pozostając przy metaforze organizmu można w sposób obrazowy zaprezentować jego poszczególne, kluczowe funkcje. Głowa organizacji to jej zarząd i kadra kierownicza. Tu kształtowana jest misja, wizja, cele i strategia organizacji. Sercem organizacji są jej pracownicy wraz ze swoimi fizycznymi, społecznymi i psychologicznymi potrzebami, indywidualnymi i grupowymi celami oraz poziomem zaangażowania i satysfakcji. Układem krwionośnym organizacji jest komunikacja – to ona zapewnia stały, nieprzerwany przepływ informacji, komunikatów, interakcji, symboli i znaczeń. Kapitał społeczny stworzy natomiast silny układ odpornościowy poprzez budowanie wspólnoty, kultury zaufania, aktywności, tożsamości i więzi. Snując dalej metaforyczne wizje można na koniec stwierdzić, że ciało jakie przyjmie organizm, w którym będą dobrze funkcjonowały najważniejsze układy i organy, to jego wizerunek, zewnętrzny i wewnętrzny. Powyższe ujęcie przedstawia rysunek nr 3.8.



Rysunek nr 3.8 Organizacja jako organizm

Źródło: opracowanie własne.

Ponieważ komunikowanie się jest procesem z jednej strony symbolicznym (opiera się na systemie znaków i kodów), a z drugiej społecznym (polega na wymianie tych znaków pomiędzy ludźmi) niezwykle istotne jest aby przebiegało w warunkach sprzyjających wzajemnemu zrozumieniu (zbudowane relacje, poczucie zaufania i wpływu, podobna interpretacja zasad i wartości). Istota zależności między komunikacją wewnętrzną a kapitałem społecznym przedstawiona została na rysunku nr 3.9.



Rysunek nr 3.9 Relacje komunikacja wewnętrzna – kapitał społeczny - wizerunek wewnętrzny

Źródło: opracowanie własne.

Kapitał społeczny tworzony jest przez ludzi (kapitał ludzki), w toku tworzonych relacji (kapitał relacyjny). Wymiary, w jakich należy rozpatrywać istotę kapitału społecznego obejmują właściwości systemu społecznego (wymiar strukturalny), rodzaj osobistych relacji (wymiar relacyjny) oraz aspekty charakteryzujące wspólnie podzielaną rzeczywistość (wymiar poznawczy) (Nahapiet i Ghoshal, 1998, s. 244).

Bratnicki i Dyduch dokonali wyodrębnienia składników kapitału społecznego w odniesieniu do poszczególnych wymiarów. W wymiarze strukturalnym wskazano na: sieci i uczestnictwo w nich, w odniesieniu do wymiaru relacyjnego wyodrębniono: pozytywne zachowania w sieci, pracę zespołową oraz zaufanie, natomiast w odniesieniu do wymiaru

poznawczego wskazano na: normy, wspólnotę oraz proaktywność (Bratnicki i Dyduch, 2004, s. 57). Wymiary te częściowo pokrywają się z tymi, które zostały przyjęte w rozprawie doktorskiej, czyli praca zespołowa, zaufanie, normy i wspólnota.

Wymiary kapitału społecznego są moderowane przez komunikację wewnętrzną odpowiedzialną za tworzenie jednolitego systemu znaczeń, symboli i języka w wymiarze poznawczym; kształtowania powiązań pomiędzy jednostkami w zakresie zasad, norm i wartości poprzez bezpośrednią, nieformalną komunikację w wymiarze relacyjnym oraz determinując układ powiązań komunikacyjnych w oparciu o formalną strukturę organizacji w wymiarze strukturalnym kapitału społecznego (tabela nr 3.1).

Tabela nr 3.1. Struktura kapitału społecznego a moderująca rola komunikacji wewnętrznej

Wymiar kapitału społecznego	Czynniki wymiaru	Pełnione funkcje	Rola komunikacji wewnętrznej
Wymiar poznawczy	Wspólny kod	Język pełni ważną funkcję w budowaniu relacji społecznych, wpływa na poziom percepcji i sposób postrzegania rzeczywistości oraz doskonalenia umiejętności pozyskiwania i łączenia zasobów.	Komunikacja wewnętrzna sprzyja jednolitej interpretacji systemu znaczeń i kształtowaniu wspólnie podzielanego i zrozumiałego języka komunikowania, kanałów komunikacji oraz stosowanej retoryki wypowiedzi odwołującej się do panujących w organizacji norm i wartości.
	Relacje wewnątrz społeczności	Umożliwiają nową interpretację wydarzeń oraz jej transfer w sferę realizacji zadań w celu łatwiejszego pozyskiwania dóbr, np. wiedzy.	
Wymiar relacyjny	Zaufanie	Spójność i wiara, iż czyjeś działanie będzie zgodne z naszym punktem widzenia.	Komunikacja wewnętrzna w wymiarze relacyjnym kształtuje powiązania pomiędzy jednostkami
	Normy	Wyznaczają poziom konsensusu i zasady postępowania.	przez nieformalną strukturę relacji interpersonalnych i stosowanych
	Oczekiwania i obowiązki	Zobowiązanie do podjęcia pewnych działań wynikających z ogólnych norm i objawiające się jako oczekiwania w	nieformalnych, bezpośrednich kanałów komunikacji

		ramach szczególnych relacji osobistych.	wpływających na tworzone więzi i tożsamość.
	Identyfikacja	Proces, w którym indywidualne cechy jednostek wykorzystywane są dla dobra grupy.	
Wymiar strukturalny	Tworzenie więzi w układzie sieciowym	Zasoby wynikające z tworzonych więzi organizacyjnych, umożliwiających interakcję członkom sieci.	Komunikacja wewnętrzna w wymiarze strukturalnym oparta jest o schemat struktury organizacyjnej, co determinuje układ powiązań komunikacyjnych, obecność lub brak powiązań sieciowych, ich skuteczność i częstotliwość. Dzięki komunikacji możliwa jest identyfikacja do kogo i w jaki sposób należy dotrzeć.
	Formowanie konfiguracji tych sieci	Zarządzanie strukturalne sieciami dla osiągnięcia celów grupy.	
	Stosowność organizacyjna	Kształtowanie struktur umożliwiających budowanie kultury organizacyjnej, tożsamości i warunków do tworzenia sieci interakcji.	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Nahapiet i Ghoshal, 1998, s. 451- 456, Żur, 2013, s. 174).

W kontekście kapitału społecznego kształtowanie procesu komunikacji wewnętrznej ma szczególne znaczenie w zakresie:

- ❖ Form komunikacji:
 - komunikacja bezpośrednia;
 - komunikaty dwukierunkowe - symetryczne i niesymetryczne;
 - formalna i nieformalna komunikacja.
- ❖ Sprawności systemu komunikowania się w organizacji:
 - sprawność samego procesu;
 - istnienie luki informacyjnej;
 - umiejętność doboru instrumentów właściwych dla komunikacji ze zróżnicowanymi odbiorcami;
 - zdolność do komunikowania się z odmiennymi grupami docelowymi;
 - tworzenie szybkich dróg komunikacyjnych;
 - zapewnianie wystąpienia sprzężenia zwrotnego między nadawcą a odbiorcą.

❖ **Barier komunikacji:**

- bariery związane z jakością informacji, w tym: istotność informacji, terminowość, wiarygodność, sposób przekazu, semantyka, przeładowanie informacyjne;
- bariery związane z atmosferą komunikacji i kulturą organizacyjną: niechęć do wyrażania opinii, zwłaszcza negatywnej, brak zaufania do współpracowników i kadry kierowniczej, zniechęcenie i związany z nim brak motywacji.

Powyższe kwestie zostaną poddane badaniom empirycznym, w celu wskazania, które formy komunikacji sprzyjają rozwojowi kapitału społecznego a także, jaki jest związek między sprawnością systemu komunikowania się w organizacji oraz barierami w komunikacji a kapitałem społecznym.

Pomimo dostrzegania związku między kapitałem społecznym a komunikacją wewnętrzną i wizerunkiem wewnętrznym, nie są w pełni rozpoznane procesy tworzenia kapitału społecznego w organizacji i roli poszczególnych narzędzi komunikacji wewnętrznej w tymże procesie. Istotne wydaje się zatem, z punktu widzenia tematu pracy, podjęcie próby zweryfikowania empirycznie szeregu zagadnień, w tym takich jak: identyfikacja i ocena wpływu wymiarów kapitału społecznego na kształtowanie wizerunku wewnętrznego, w kontekście form i kanałów komunikacji wewnętrznej. Wymaga to m.in. ustalenia, które wymiary kapitału społecznego i ich powiązania z komunikacją wewnątrz organizacji wpływają na kształtowanie wizerunku wewnętrznego oraz charakteru. Będą one stanowiły pytania badawcze dla prowadzonych w pracy analiz zaprezentowanych w kolejnych rozdziałach.

Rozdział 4

Identyfikacja i ocena wymiarów kapitału społecznego a kształtowanie wizerunku wewnętrznego organizacji pozarządowych w świetle badań empirycznych

4.1 Metodyka badań własnych

4.1.1. Cele i hipotezy sformułowane w ramach badań własnych

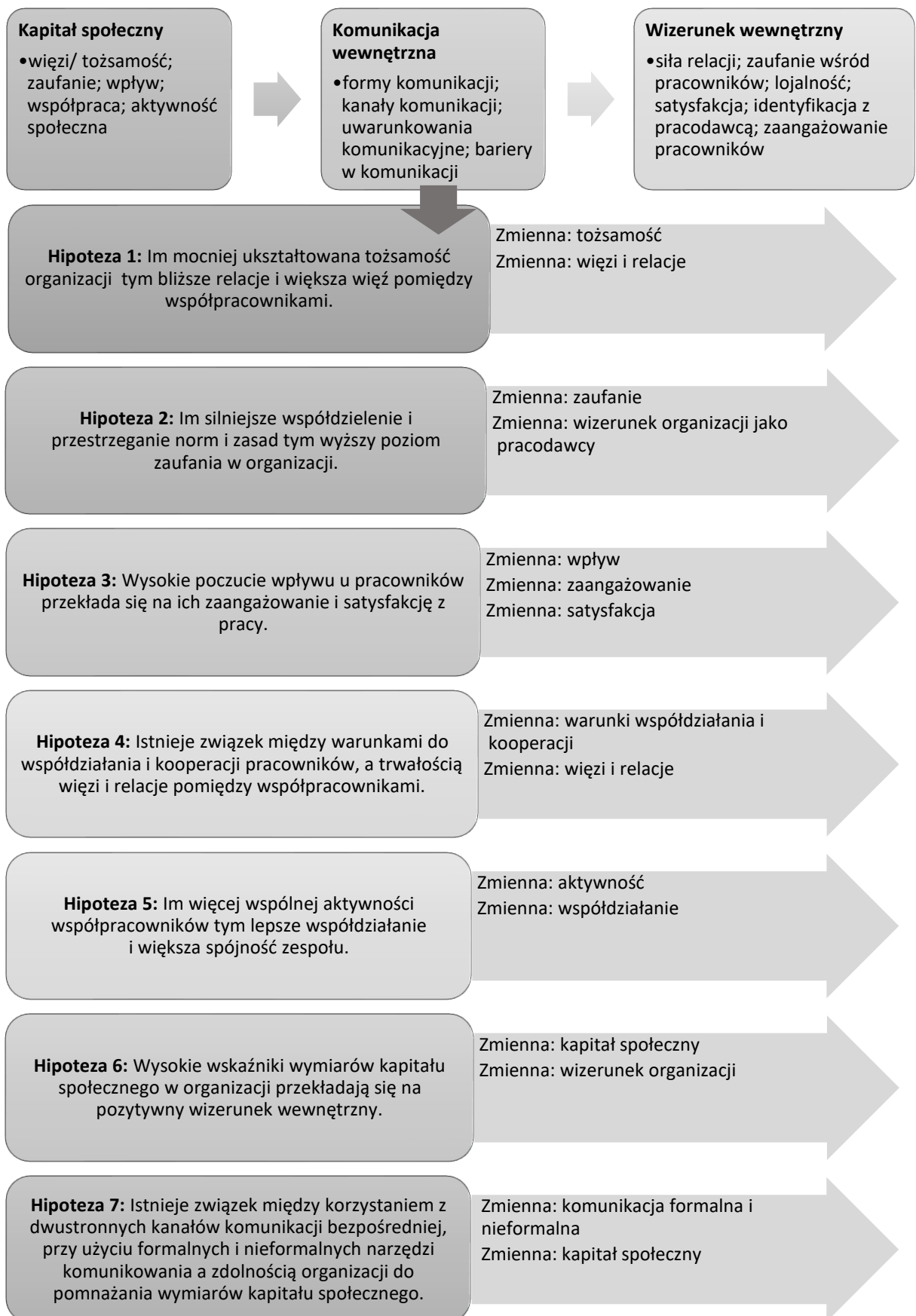
Jak wykazano w poprzednich rozdziałach, można dostrzec związek między kapitałem społecznym a wizerunkiem wewnętrznym organizacji. Można również wskazać na moderującą rolę komunikacji wewnętrznej w procesie wytwarzania i pomnażania kapitału społecznego, a tym samym kreowania wizerunku wewnętrznego. Dotychczas jednak na gruncie teorii i praktyki nie rozpoznano w pełni zależności między tymi zmiennymi. Celem badań przeprowadzonych w ramach niniejszej rozprawy jest zidentyfikowanie tych wymiarów kapitału społecznego, które mają znaczenie dla kształtowania wizerunku wewnętrznego organizacji. Badania skoncentrowane będą na sferze podstawowych wartości, związanych z budowaniem kapitału społecznego organizacji. Wyniki pozwolą na ukazanie korelacji (lub jej braku) pomiędzy poziomem kapitału społecznego a wizerunkiem wewnętrznym organizacji.

Celem głównym badania jest identyfikacja i ocena wpływu wymiarów kapitału społecznego na kształtowanie wizerunku wewnętrznego organizacji w kontekście form i kanałów komunikacji wewnętrznej.

Dla jego realizacji sformułowano **cele szczegółowe**:

- Identyfikacja czynników kapitału społecznego wpływających na kształtowanie wizerunku wewnętrznego organizacji
- Identyfikacja związku między komunikacją wewnętrzną w organizacji a kształtowaniem kapitału społecznego.
- Stworzenie modelu wpływu poziomu kapitału społecznego na kształtowanie wizerunku wewnętrznego organizacji.

Przeprowadzone na potrzeby niniejszej pracy studia literaturowe i badania ilościowe mają na celu zweryfikowanie związków między kształtowaniem kapitału społecznego a wizerunkiem wewnętrznym organizacji, z uwzględnieniem kanałów i form komunikacji wewnętrznej jako czynnika moderującego procesem, co zostało przedstawione na rys. nr 4.1.



Rysunek nr 4.1 Wpływ kapitału społecznego na kształtowanie wizerunku wewnętrznego z uwzględnieniem moderującej roli komunikacji wewnętrznej - ujęcie koncepcyjne

Źródło: opracowanie własne.

Z kolei celem badań opartych na metodach jakościowych było głębsze zrozumienie związków między kapitałem społecznym, komunikacją i tożsamością organizacji. Zbadanie przedstawionych powyżej związków pozwoli na stworzenie modelu relacji kapitału społecznego na kształtowanie wizerunku wewnętrznego organizacji oraz zweryfikowanie postawionych w pracy hipotez badawczych, odnoszących się do poszczególnych wymiarów kapitału społecznego oraz czynników kształtujących wizerunek wewnętrzny i komunikację wewnętrzną.

Na potrzeby rozprawy zastosowano paradygmat pragmatyczny i właściwą mu triangulację metod i technik badawczych. Dane były zbierane bez następstwa czasowego, co oznacza, że zarówno dane ilościowe jak i jakościowe są równoważne, mieszanie danych następuje poprzez integrację a ich wykorzystywanie jest równoległe. „Równoległa strategia triangulacyjna jest chyba najbardziej znanym z sześciu głównych modeli badań mieszanych. Ujęcie to polega na jednoczesnym zbieraniu danych jakościowych i ilościowych i porównywaniu obu baz danych w celu stwierdzenia zbieżności, różnic lub jakichkolwiek powiązań (Creswell, 2013, s. 229)”. Przeprowadzone badania dzielą się na badania źródeł wtórnych oraz badania pierwotne. Tabela nr 4.1 prezentuje wykorzystane metody i techniki w podziale na zadeklarowane cele i harmonogram zastosowanych metod.

Tabela nr 4.1. Metody badawcze w podziale na cele i czas zastosowania

Zadania	Analiza literaturowa	Badania empiryczne ilościowe	Badania empiryczne jakościowe
Zebranie i porównanie definicji i wymiarów kapitału społecznego w oparciu o istniejące koncepcje i badania empiryczne na gruncie nauk o zarządzaniu – uporządkowanie sfery pojęciowej.	I-XII.2018		
Hierarchizacja czynników kapitału społecznego wpływających na kształtowanie wizerunku wewnętrznego organizacji.		I—XII.2020	I—XII.2020
Identyfikacja związku między komunikacją wewnętrzną w organizacji a kształtowaniem kapitału społecznego – przeprowadzenie badania ilościowego i jakościowego.		I—XII.2020	I—XII.2020

Źródło: opracowanie własne.

Równolegle do badań ilościowych zostały przeprowadzone badania jakościowe w oparciu o metodę winiet oraz indywidualny wywiad pogłębiony. Dyspozycje do indywidualnych wywiadów pogłębionych oraz epizody użyte w badaniach jakościowych zamieszczone w aneksach nr 2 i nr 3.

4.1.2 Metody i techniki badawcze

Według Babbiego „hipoteza jest szczegółowym, sprawdzalnym oczekiwaniem wobec rzeczywistości, które wynika z ogólniejszej tezy (2003, s. 67)”. Realizacja badań ma zatem służyć sprawdzeniu hipotez, które zgodnie z definicją powinny wyrażać oczekiwania wobec rzeczywistości. Hipoteza główna sformułowana w niniejszej rozprawie brzmi: Kapitał społeczny wpływa na kształtowanie wizerunku wewnętrznego organizacji, a komunikacja wewnętrzna pełni funkcję moderującą w tym procesie.

Tak sformułowana hipoteza główna stała się podstawą do sformułowania następujących hipotez szczegółowych, które będą poddane weryfikacji w badaniach ilościowych, w odniesieniu do poszczególnych celów szczegółowych.

1. Identyfikacja czynników kapitału społecznego wpływających na kształtowanie wizerunku wewnętrznego organizacji:

Hipoteza 1: Im mocniej ukształtowana tożsamość organizacji, tym bliższe relacje i większa więź pomiędzy współpracownikami.

Hipoteza 2: Im silniejsze współdziałanie i przestrzeganie norm i zasad tym wyższy poziom zaufania w organizacji.

Hipoteza 3: Wysokie poczucie wpływu u pracowników przekłada się na ich zaangażowanie i satysfakcję z pracy.

Hipoteza 4: Istnieje związek między warunkami do współdziałania i kooperacji pracowników, a trwałością więzi i relacje pomiędzy współpracownikami.

Hipoteza 5: Im więcej wspólnej aktywności współpracowników tym lepsze współdziałanie i większa spójność zespołu.

Hipoteza 6: Wysokie wskaźniki wymiarów kapitału społecznego w organizacji przekładają się na pozytywny wizerunek wewnętrzny.

2. Identyfikacja związku między komunikacją wewnętrzną w organizacji a kształtowaniem kapitału społecznego:

Hipoteza 7: Istnieje związek między korzystaniem z dwustronnych kanałów komunikacji bezpośredniej, przy użyciu formalnych i nieformalnych narzędzi komunikowania a zdolnością organizacji do pomnażania wymiarów kapitału społecznego.

Weryfikacja wszystkich powyższych hipotez pozwoli na realizację celu szczegółowego nr 3: stworzenie modelu wpływu poziomu kapitału społecznego na kształtowanie wizerunku wewnętrznego organizacji.

W metodach badań ilościowych wykorzystano badanie sondażowe z zastosowaniem kwestionariusza ankiety, przeprowadzone za pośrednictwem internetu (CAWI). Kwestionariusz ankiety zbudowany został w oparciu o istniejące narzędzia badawcze z literatury przedmiotu, które służą identyfikacji wymiarów kapitału społecznego i ocenie sprawności wykorzystywanych narzędzi komunikacji wewnętrznej (wykorzystano kwestionariusz diagnozujący zastosowany w badaniach kapitału społecznego przeprowadzonego przez m.in.: Bullen i Onyx (2000), Stachowicz (2005), Rose (1998), a także kwestionariusz opracowany w ramach badania kapitału społecznego Komitetu Dialogu Społecznego KIG, Forum Odpowiedzialnego Biznesu i House of Skills oraz wytyczne zawarte w podręczniku „BOX. Badanie oddziaływania na kapitał społeczny” Herbsta i Rudnickiego, 2013). Odwołano się także do wymiarów kapitału społecznego zaproponowanych przez powyższych badaczy. W odniesieniu do wizerunku wewnętrznego organizacji wymiary ujęte w narzędziach badawczych oparte były o literaturę przedmiotu, m.in.: Baruk (2007), Rytzel (1999), Tkaczyk i Rachwalska (1997). Narzędzia badawcze uzupełniono o własne pytania niezbędne dla realizacji celu badań.

Materiał badawczy został zgromadzony poprzez pozyskane odpowiedzi na postawione pytania badawcze, pozostające w związku z hipotezą badawczą, oraz późniejszą analizę materiału. Każdemu wymiarowi przypisane zostało kilka stwierdzeń, określających poziom danego zjawiska. W badaniu wykorzystano skale mierzenia postaw Likerta, która poprzez umożliwienie wyboru z zestawu odpowiedzi, zwiększających lub zmniejszających intensywność lub siłę zjawiska/zdarzenia pozwala na gromadzenie danych, dających pogłębiony wgląd w opinie respondentów.

Podczas badania respondenci byli pytani o powszechność występowania w organizacji zjawisk, które odnoszą się do wymiarów kapitału społecznego. Zgodnie z przyjętym modelem

badawczym, zjawiska te mogą być objawami wysokiego poziomu lub odwrotnie deficytu kapitału społecznego. Dzięki połączeniu kryteriów częstości występowania oraz siły wpływu możliwe będzie wyłonienie tych zjawisk, które stanowią obszary priorytetowe w kształtowaniu wysokiego kapitału społecznego i przekładają się na budowanie wizerunku wewnętrznego organizacji. Respondentami w badaniu ilościowym byli przedstawiciele wybranych do badania organizacji pozarządowych, łącznie 250 osób poddanych badaniu sondażowemu, w tym 204 osoby w pełni wypełniły kwestionariusz badawczy. Dobór respondentów odbywał się w sposób celowy.

U podstaw wyboru kwestionariusza ankiety przeprowadzonego za pośrednictwem Internetu leżały następujące przesłanki:

- zakres przestrzenny badania (badania rozproszone na dużym obszarze geograficznym);
- budowa i forma kwestionariusza (rozbudowany kwestionariusz, który wymagał sprawnych formuł przejścia i bieżącego agregowania danych on-line);
- koszt badań (badania internetowe są jedną z najmniej kosztownych form badań sondażowych);
- panująca w kraju pandemia zakaźnej choroby wirusowej covid - 19 (obostrzenia sanitarne związane z zapobieganiem przenoszenia choroby spowodowały wybór techniki nie wymagającej osobistych kontaktów z respondentami).

Zastosowano następujące zmienne badawcze i ich wskaźniki:

- Kapitał społeczny: (więzi/ tożsamość; zaufanie; wpływ; współpraca; aktywność społeczna).
- Wizerunek pracodawcy: (siła relacji wśród pracowników; zaufanie pracownika do organizacji/współpracowników; lojalność/ przywiązanie pracownika do organizacji; satysfakcja pracownika z pracy; identyfikacja pracowników z pracodawcą; zaangażowanie pracowników).
- Komunikacja wewnętrzna: (formy komunikacji; kanały komunikacji nieformalnej; uwarunkowania komunikacyjne; bariery w komunikacji).

W aneksie zamieszczono kwestionariusz ankiety użytej w sondażu diagnostycznym (aneks nr 1).

Spośród metod jakościowych wybrano dwa rodzaje – metodę epizodów oraz indywidualne pogłębione wywiady. Celem zastosowania metody epizodów było dostarczenie materiału badawczego dotyczącego przekonań, przyjmowanych postaw oraz sposobu

postrzegania zjawisk przez respondentów, dotyczących obszarów związanych z kapitałem społecznym organizacji, wizerunkiem wewnętrznym i komunikacji, pozostających w związku z poruszonymi zagadnieniami badawczymi. „Epizody (winiety) to krótkie opisy określonych sytuacji, które noszą cechy prawdziwego, rzeczywistego zdarzenia. Badanemu przedstawia się pewien epizod w formie słownego opisu, ilustracji graficznej lub materiału filmowego, pozbawionego wieloznaczności czy niejednoznaczności. Zadaniem badanego jest odpowiadanie na przygotowane pytania o charakterze otwartym lub zamkniętym. Metodę epizodów wykorzystuje się w celu wywołania reakcji badanego na epizod, co związane jest z kontekstem hipotetycznego scenariusza. Na podstawie tej reakcji można wnioskować o postrzeganiu, przekonaniach i postawach badanych wobec przedstawionego problemu. Metoda epizodów umożliwia uwzględnienie kontekstu sytuacyjnego zdarzenia i jego analizę (Tłuściak-Deliowska, 2018, s. 197)”. Zadanie badanych polega na zapoznaniu się z opisem sytuacji, następnie na ustosunkowaniu się do opisanych zdarzeń poprzez odpowiedź na zadane pytania oraz swobodną wypowiedź respondenta. Na podstawie udzielanych przez respondenta odpowiedzi i opisów sytuacji i zdarzeń można wnioskować o jego przekonaniach, przyjmowanych postawach, podejściu do zjawisk i problemów. W udzielanych odpowiedziach i swobodnej narracji respondentów szuka się prawidłowości, związku ze stawianymi pytaniami badawczymi, poruszania problemów i kwestii mających związek z hipotezami. Ponieważ metoda epizodów pozwala na zadawanie pytań odnoszących się do konkretnych sytuacji i zdarzeń ale niekoniecznie autentycznie przeżytych przez respondenta pozwala to na bardziej obiektywne i swobodne podejście do opisu zdarzeń, przedstawionego problemu czy dylematu moralnego. Z drugiej strony możliwość zadania pytania o to, jak zachowałby się respondent będąc na miejscu bohatera epizodu pozwala na reakcję emocjonalną, własny komentarz, odwołanie się do osobistych, życiowych doświadczeń osoby biorącej udział w badaniu przy jednoczesnym zapewnieniu komfortu zdystansowania do problemu poprzez pytanie nie o własne doświadczenie a o hipotetyczną sytuację.

Istotne w przypadku używania tej metody badawczej jest zachowanie związku z rzeczywistymi zachowaniami i zdarzeniami w przygotowywanych opisach. Zawarte w epizodach hipotetyczne zdarzenia muszą odzwierciedlać te, które mają szansę i możliwość zdarzyć się w realnym życiu. Spencer C. Evans i współpracownicy (2015, s. 165 za: Tłuściak-Deliowska, 2018, s. 199) opracowali zestawienie zaleceń technicznych dotyczących przygotowania zawartości treściowej epizodów, wśród których znajduje się m.in. zwrócenie

uwagi na jasny przekaz; na poprawność opisu pod względem językowym i gramatycznym; ostrożne zatytułowanie; długość epizodu (nie dłuższy niż jest to konieczne); źródła epizodu (zaczerpnięty z literatury lub/i doświadczenia). Ponadto epizod powinien charakteryzować się postępującą narracją; należy zadbać o zapewnienie podobnej struktury i stylu we wszystkich epizodach wykorzystanych w jednym badaniu; zaleca się użycie czasu teraźniejszego; należy unikać umieszczania osoby badanej w epizodzie; zachować równowagę płci we wszystkich winietach; zapewnić możliwą neutralność historii; unikać mylących szczegółów i dziwnego kontekstu; podkreślać, czy szczególnie wyeksponować kluczowe dla badania zmienne; poprzez opis ułatwić zaangażowanie osoby badanej i zaktywizowanie jej myślenia.

Respondentami w indywidualnych wywiadach pogłębionych i badaniu metodą epizodów było 15 przedstawicieli organizacji pozarządowych (wykaz respondentów badania jakościowego - wywiadów i epizodów, zawiera tabela nr 4.2).

Tabela nr 4.2 Wykaz respondentów objętych badaniem jakościowym

Respondent	Płeć	Wiek	Zajmowane stanowisko	Województwo
R1	K	46 lat	pracownik obsługi	pomorskie
R2	K	47 lat	członek zarządu	pomorskie
R3	M	44 lata	kadra zarządzająca	pomorskie
R4	M	43 lata	członek zarządu	pomorskie
R5	K	38 lat	pracownik merytoryczny	pomorskie
R6	K	47 lat	kadra zarządzająca	warmińsko-mazurskie
R7	M	50 lat	kadra zarządzająca	warmińsko-mazurskie
R8	K	27 lat	pracownik merytoryczny	warmińsko-mazurskie
R9	M	45 lat	kadra zarządzająca	warmińsko-mazurskie
R10	K	34 lata	pracownik merytoryczny	wielkopolskie
R11	K	42 lata	członek zarządu	wielkopolskie
R12	M	40 lat	kadra zarządzająca	wielkopolskie
R13	M	35 lat	pracownik merytoryczny	wielkopolskie
R14	K	28 lat	pracownik merytoryczny	wielkopolskie
R15	K	33 lata	pracownik merytoryczny	warmińsko-mazurskie

Źródło: opracowanie własne.

Celem pierwszego epizodu było zbadanie postaw respondentów oraz ich przekonań odnoszących się do takich zagadnień jak: poziom zaufania pomiędzy współpracownikami oraz zasady i normy panujące w organizacji, a także znaczenie wzajemnego zaufania oraz konsekwencje dla współpracy i zarządzania w sytuacjach jego utraty/braku.

Epizod drugi odnosił się do zagadnień związanych z tworzeniem w organizacji przestrzeni do budowania relacji pomiędzy współpracownikami oraz wzajemnego poznawania się. Celem tego epizodu było zweryfikowanie jaką wartość i znaczenie dla respondentów ma poczucie wspólnoty, tworzenie więzi i relacji oraz jak przekłada się to na funkcjonowanie organizacji, wewnętrzną komunikację, wizerunek oraz kształtowanie kapitału społecznego.

Celem trzeciego epizodu było zbadanie znaczenia przepływu informacji, poczucie wpływu pracowników w odniesieniu do funkcjonowania organizacji, jej celów, zadań i wartości dla poziomu utożsamiania się z organizacją, współdzielenia misji i wizji a także zaangażowania i satysfakcji z pracy.

Epizod czwarty odnosił się do zagadnień związanych z zaufaniem oraz sposobem reagowania na pojawiające się błędy ze strony pracowników i miał na celu zweryfikowanie jak wpływa to na poczucie bezpieczeństwa pracownika i współpracę pomiędzy pracownikiem a przełożonym.

Celem piątego epizodu było zbadanie znaczenia inicjatywności, poczucia wpływu i decyzyjności na poziom zadowolenia i zaangażowania pracowników oraz na współdziałanie i budowanie tożsamości organizacji.

W epizodzie szóstym, poprzez odniesienie się do przykładu pracy opartej o formalizm, procedury i strukturę hierarchiczną organizacji badano postawy respondentów wobec takiego systemu pracy, jego znaczenia dla indywidualnej satysfakcji i zadowolenia z pracy oraz wpływu na atmosferę, wizerunek oraz kapitał społeczny organizacji.

Epizod siódmy miał na celu zbadanie roli wolontariatu i wspólnej aktywności członków organizacji na tworzone relacje, budowanie tożsamości organizacji, współdziałanie i poczucie satysfakcji i zadowolenia z pracy.

Epizod ósmy odnosił się do misji społecznej, uznawanych wartości oraz tożsamości organizacji i ich wpływu na budowanie wizerunku wewnętrznego organizacji a także znaczenie wartości w poczuciu sensu i satysfakcji z pracy.

Zagadnienia poruszane w epizodach odnosiły się do czynników, które w organizacji nawiązują do obszaru kapitału społecznego, komunikacji wewnętrznej i wizerunku wewnętrznego organizacji. Na tej podstawie wysnuto kluczowe wnioski płynące z badań epizodów.

Do gromadzenia danych pierwotnych w badaniach jakościowych wykorzystana została także metoda wywiadu pogłębionego (IDI). Przeprowadzonym badaniom przyświecała idea wykorzystania wywiadu jako metody rozszerzającej badania o charakterze ilościowym, służącej wyjaśnieniu, zrozumieniu prawidłowości podejmowanych w badaniach zagadnień. W badaniach zastosowano wywiad swobodny ukierunkowany – na podstawie dyspozycji do wywiadu, które są ogólnie określone, otwartą listą potrzeb informacyjnych (Konecki, 2000,

s. 170). Typy procedur gromadzenia danych ilościowych i jakościowych w zastosowanych metodach badawczych prezentuje tabela nr 4.3.

Tabela nr 4.3 Typy procedur gromadzenia danych i ich zalety oraz ograniczenia

Typ procedury	Opcje w ramach procedury	Zalety	Ograniczenia
Kwestionariusz ankiety	Kwestionariusz ankiety wypełniany przez respondenta indywidualnie za pośrednictwem Internetu	<ul style="list-style-type: none"> dostarcza liczbowego opisu tendencji, postaw lub opinii, które można uogólnić na szerszą populację niski koszt techniki szybkość i łatwość agregowania danych swoboda odpowiedzi respondenta, nieskrępowana niczyją obecnością 	<ul style="list-style-type: none"> trudność w dostępie do osób, które nie są biegłe w stosowaniu narzędzi internetowych
Wywiady	Wywiad bezpośredni, osobisty	<ul style="list-style-type: none"> pozwała zachować wpływ na ukierunkowanie rozmowy i kolejność zadawania pytań umożliwia zadawanie dodatkowych pytań i swobodny tok wypowiedzi rozmówcy pozwała na obserwację kontekstu wypowiedzi, reakcji, mimiki rozmówcy 	<ul style="list-style-type: none"> obecność prowadzącego wywiad może powodować tendencyjność wypowiedzi respondent może stosować wiele dygresji, odchodząc od głównego wątku badania niektórzy rozmówcy mogą mieć trudność w swobodnym udzielaniu odpowiedzi na pytania otwarte
Epizody	Rozmowa bezpośrednia, osobista	<ul style="list-style-type: none"> pozwała na swobodny tok wypowiedzi rozmówcy umożliwia odnoszenie się do osobistych doświadczeń respondenta technika użyteczna przy badaniu tematów, które dla uczestników mogą być niewygodne do omawiania umożliwia obserwację rozmówcy podczas badania i pozyskiwanie dodatkowych informacji 	<ul style="list-style-type: none"> dostarcza informacji pośrednich, przefiltrowanych przez poglądy rozmówcy niektórzy respondenci mogą mieć trudność w nawiązaniu kontaktu i płynnego udzielania odpowiedzi

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Creswell, 2013, s. 195).

Zastosowane metody badań ilościowych i jakościowych oraz różnorodność technik badawczych i przyjętych narzędzi analizy danych pozwala na szerokie spojrzenia na badane zjawiska oraz weryfikację postawionych hipotez i pytań badawczych.

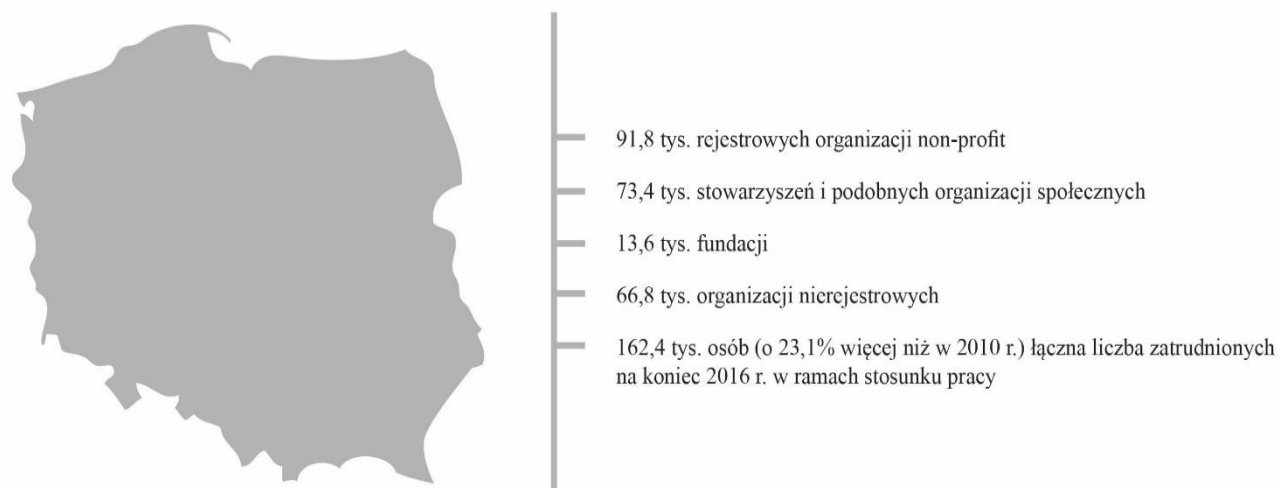
4.2. Dobór prób badawczych i organizacja badań

4.2.1 Wielkość i dobór prób do badania ilościowego i jakościowego

Kluczowe dla zdefiniowania pojęcia kapitału społecznego jest nawiązanie do tworzenia więzi, budowania zaufania, aktywnej współpracy, wpływania na rzeczywistość społeczną oraz aktywności społecznej i samoorganizacji osób i grup. Założenia te są istotne szczególnie z punktu widzenia podmiotów funkcjonujących w ramach sektora pozarządowego, czyli organizacji działających nie dla generowania zysku a dla realizacji celów społecznych, na zasadach dobrowolności i samoorganizacji. Na podstawie logicznego rozumowania można założyć, że w organizacjach, w których cele ekonomiczne nie są priorytetowe, a kluczowe znaczenie mają wartości społeczne, orientacja na człowieka, w tym pracownika, może być większa, a co za tym idzie, kapitał społeczny tych organizacji może być łatwiejszy do zidentyfikowania i zweryfikowania. Dlatego też badania dotyczące wpływu kapitału społecznego na kształtowanie wizerunku wewnętrznego organizacji zdecydowano się przeprowadzić na próbie organizacji tzw. III sektora, wprowadzono jednak warunki brzegowe dotyczące ilości zatrudnionych pracowników i świadczenia usług społecznych.

Według danych Głównego Urzędu Statystycznego w 2016 r. aktywną działalność prowadziło 91,8 tys. rejestrowych organizacji non-profit. Wśród nich najwięcej było stowarzyszeń i podobnych organizacji społecznych - 73,4 tys., a następnie fundacji - 13,6 tys. (odpowiednio 79,9% i 14,8%). Liczba organizacji samorządu gospodarczego i zawodowego prowadzących aktywną działalność w 2016 r. wyniosła 2,9 tys. (3,2%), a społecznych podmiotów wyznaniowych - 1,9 tys. (2,1%). Pomiędzy 2010 r. a 2016 r. nastąpił wzrost liczby rejestrowych organizacji non-profit o 14,7% (z 80,1 tys. w 2010 r. do 91,8 tys. w 2016 r.). Największy wzrost dotyczył liczby fundacji (o 91,7% w stosunku do roku 2010). Na przestrzeni lat 2010-2016 wzrosła również liczba stowarzyszeń i podobnych organizacji społecznych (o 8,1%). Oprócz organizacji rejestrowych posiadających osobowość prawną, działalność społeczną prowadziło także 66,8 tys. organizacji nierejestrowych. Dziedziny działalności organizacji pozostają podobne od lat: głównie jest to sport, turystyka, rekreacja, hobby (29,1%), działalność związana z ratownictwem (16,5%), kultura i sztuka (11,9%), a także edukacja i wychowanie, badania naukowe (10,0%) oraz pomoc społeczna i humanitarna (7,4%). Odnotowano nieznaczny wzrost liczby osób zatrudnionych w organizacjach pozarządowych w stosunku do roku 2010 (o 0,1%). Łącznie we wszystkich rejestrowych organizacjach non-profit na koniec 2016 r. w ramach stosunku pracy zatrudnionych było 162,4 tys. osób (o 23,1% więcej niż w 2010 r.), w tym dla 139,5 tys. osób organizacje te stanowiły główne miejsce pracy. W stosunku do przeciętnej liczby osób pracujących w gospodarce

narodowej zatrudnienie w rejestrowych organizacjach non-profit na dzień 31 grudnia 2016 r. stanowiło 0,9%, a w stosunku do zatrudnienia na podstawie stosunku pracy 1,2% (Adamska, Auriga-Borówko, Borysiak, Czerwiński, Goś-Wójcicka, i in., 2018, s. 15-16). Główne wskaźniki dotyczące sektora pozarządowego w Polsce prezentuje rysunek nr 4.2.



Rysunek nr 4.2. Mapa sektora pozarządowego w Polsce

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Adamska, Auriga-Borówko, Borysiak, Czerwiński, Goś-Wójcicka, i in., 2018, s. 15-16 ()).

W niniejszej pracy zastosowano w badaniu ilościowym dobór celowy próby przyjmując kryterium liczby NGO przypadającą na mieszkańca województwa. Dlatego zestawiono liczbę zarejestrowanych organizacji z liczbą mieszkańców województw. Największą ilość organizacji zarejestrowano w województwie mazowieckim (43 NGO w przeliczeniu na 10 tysięcy mieszkańców w 2018 r.), najmniejszą w województwie śląskim (26 NGO w przeliczeniu na 10 tysięcy mieszkańców w 2018 r.). Z uwagi na fakt, że liczba zarejestrowanych organizacji pozarządowych różni się w zależności od rejonu Polski, aby uzyskać wiarygodne dane badawcze, pozwalające na wysnuwanie wniosków i uogólnianie ich na całą populację sektora pozarządowego w Polsce, wybrano do badania sześć województw, zróżnicowanych pod względem liczby stowarzyszeń i fundacji w przeliczeniu na mieszkańca. Do badania wybrano województwa osiągające zarówno wysokie wskaźniki liczby zarejestrowanych NGO (mazowieckie, warmińsko-mazurskie), średnie wskaźniki (pomorskie, wielkopolskie) jak i niskie (śląskie, podlaskie).

W województwach o najwyższej liczbie organizacji pozarządowych zbadano odpowiednio:

- województwo mazowieckie (22946 NGO, 43 NGO w przeliczeniu na 10 tysięcy mieszkańców, badaniu poddano 30 organizacji);
- województwo warmińsko-mazurskie (5328 NGO, 37 NGO w przeliczeniu na 10 tysięcy mieszkańców, badaniu poddano 28 organizacji).

W województwach o średniej liczbie organizacji pozarządowych zbadano odpowiednio:

- województwo wielkopolskie (12485 NGO, 36 NGO w przeliczeniu na 10 tysięcy mieszkańców, badaniu poddano 48 organizacji);
- województwo pomorskie (7970 NGO, 34 NGO w przeliczeniu na 10 tysięcy mieszkańców, badaniu poddano 68 organizacji).

W województwach o najniższej liczbie organizacji pozarządowych zbadano odpowiednio:

- województwo śląskie (3318 NGO, 26 NGO w przeliczeniu na 10 tysięcy mieszkańców, badaniu poddano 18 organizacji);
- województwo podlaskie (3698 NGO, 31 NGO w przeliczeniu na 10 tysięcy mieszkańców, badaniu poddano 12 organizacji).

Zadbano o kryterium spójności w próbie. Próba odzwierciedla strukturę populacji organizacji pod względem liczby osób w nich zatrudnionych, statusu prawnego a także profilu działalności.

Ze względu na to, że przeważająca część organizacji non-profit działała w 2018 r. wyłącznie w oparciu o pracę społeczną a przeciętna liczba pracowników w organizacjach zatrudniających wyniosła 13 osób badaniu poddano organizacje, które zatrudniają min. 13 pracowników.

Badaniem objęto zbiorowość wybranych typów organizacji non-profit, posiadających osobowość prawną, takich jak: stowarzyszenia, fundacje, społeczne podmioty wyznaniowe prowadzące działalność społeczną. Badaniem objęto z wyżej wymienionych organizacje, które spełniały łącznie następujące warunki:

- zatrudniały powyżej 13 osób;
- świadczyły zinstytucjonalizowane usługi społeczne.

W badaniach organizacji non-profit jako podstawę przyjęto definicję organizacji pozarządowych zdefiniowanym w ustawie z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie:

- charakter formalny (osoby prawne lub jednostki nieposiadające osobowości prawnej utworzone na podstawie przepisów prawa);
- separacja od administracji publicznej (organizacje niebędące jednostkami sektora finansów publicznych, w rozumieniu przepisów o finansach publicznych);
- charakter niezarobkowy (niedziałające w celu osiągnięcia zysku).

Badaniem objęto następujące typy organizacji non-profit:

- fundacje działające na podstawie ustawy z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach;
- stowarzyszenia posiadające osobowość prawną działające na podstawie ustawy z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach, tj. typowe stowarzyszenia, związki stowarzyszeń, ochotnicze straże pożarne, a także stowarzyszenia sportowe (uczniowskie kluby sportowe, inne kluby sportowe i związki sportowe);
- społeczne podmioty wyznaniowe, czyli jednostki organizacyjne Kościoła katolickiego oraz innych kościołów i związków wyznaniowych, jeżeli ich cele statutowe obejmują prowadzenie działalności pożytku publicznego.

Badania skierowano do wszystkich organizacji zarejestrowanych w wybranych województwach (spełniających kryteria zatrudnianie i obszaru działań). Zaproszenie do wzięcia udziału w badaniach ponawiano do momentu uzyskania ilości zwrotu wypełnionych kwestionariuszy, zgodnie z założeniem, największa ilość z województw osiągających średnie wskaźniki ilości NGO w przeliczenia na mieszkańców oraz z województw osiągających krańcowe wyniki, najwyższe i najniższe, proporcjonalnie mniej. Ostatecznie z województw o średnich wskaźnikach liczby NGO pozyskano: województwa pomorskie - 68 kwestionariuszy, 33,3% wszystkich badanych i wielkopolskie - 48 kwestionariuszy, 23,5% wszystkich, łącznie w tej grupie zrealizowano 116 kwestionariuszy, co stanowi 56,8% całej próby badawczej. W województwach o najwyższej liczbie NGO pozyskano: województwo mazowieckie – 30 kwestionariuszy, 14,7% wszystkich, województwo warmińsko-mazurskie – 28 kwestionariuszy, 13,7% wszystkich, łącznie w tej grupie zrealizowano 58 kwestionariuszy, co stanowi 28,4% próby badawczej. W województwach o najmniejszej ilości NGO zbadano: województwo śląskie – 18 kwestionariuszy, 8,8% wszystkich, województwo podlaskie – 12 kwestionariuszy, 5,9% wszystkich. łącznie w tej grupie poddano badaniu 30 NGO, co stanowi 14,7% próby badawczej.

Z wybranych trzech grup województw dobranych do badania w sposób celowy zostało wybranych po 5 organizacji pozarządowych (łącznie 15 organizacji III sektora). Następnie do

badania ilościowego wyłonionych zostało 25 członków/pracowników, w tym co najmniej 2 członków zarządu/kadry menedżerskiej tych organizacji (łącznie 250 osób poddanych badaniu sondażowemu, z czego 204 osoby w pełni wypełniły kwestionariusz badawczy).

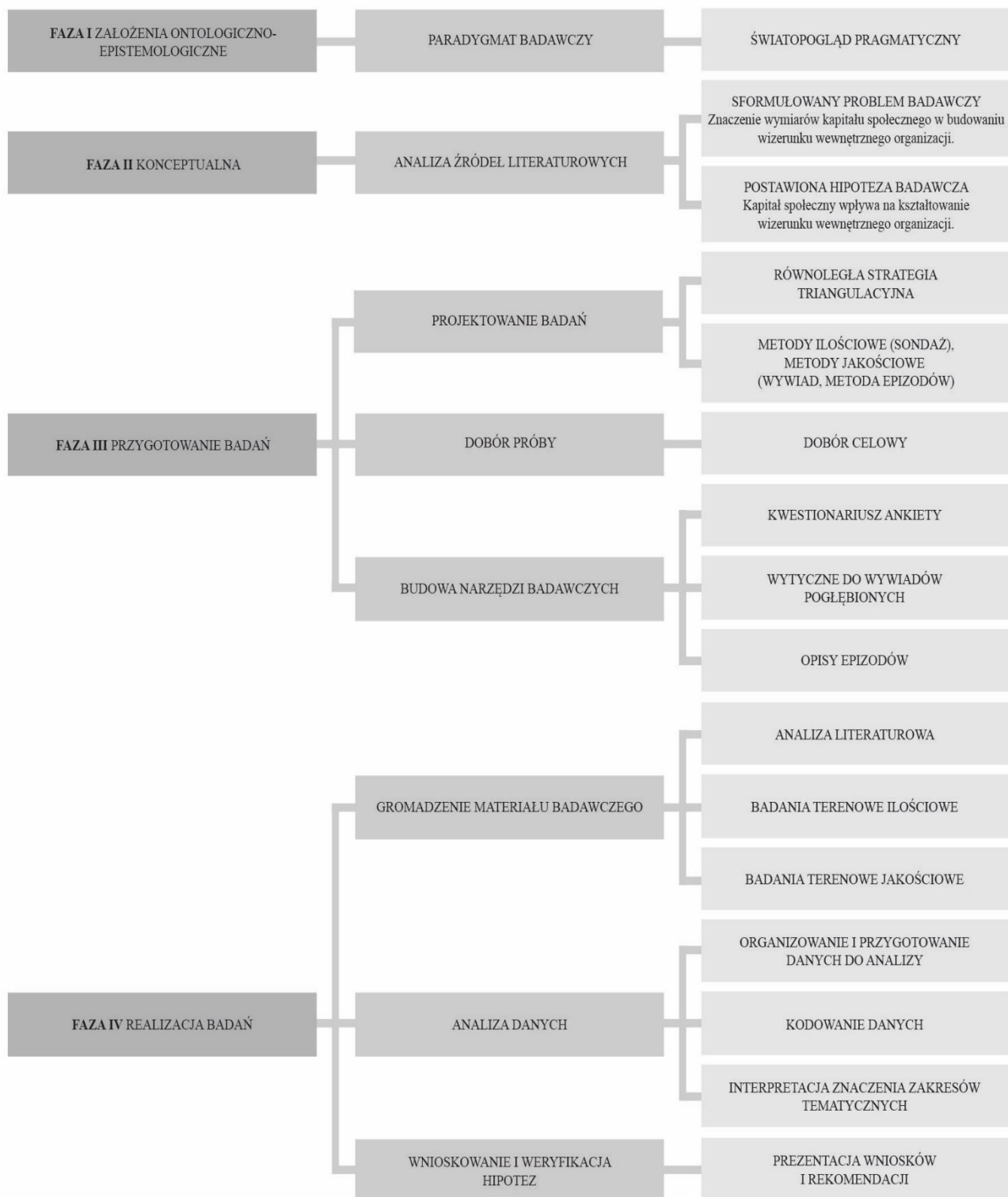
W badaniu jakościowym udział wzięło 15 przedstawicieli z 3 wybranych organizacji pozarządowych, spełniających kryteria brzegowe niniejszego badania (tj. zatrudnianie minimum 13 osób oraz prowadzenie działań w obszarze usług społecznych), po 5 osób z każdej jednostki przy użyciu metody epizodów oraz indywidualnych pogłębionych wywiadów (wykaz respondentów badania jakościowego zawiera aneks nr 4). Aby uzyskać szeroki obraz poruszanych problemów, z różnych perspektyw związanych z pozycją w organizacji i przydzielonymi zadaniami, z wybranych organizacji do badania zaproszono zarówno pracowników merytorycznych i obsługi organizacji, przedstawicieli kadry zarządzającej średniego szczebla jak i przedstawicieli zarządu. Liczbę tę uznaje się za wystarczającą w przypadku pogłębionych wywiadów (szerzej: Stefańska i Olejnik, 2021).

4.2.2 Organizacja badań i metody analizy zgromadzonych danych

Zakres niniejszych badań obejmował:

- zakres przedmiotowy: ocenę wpływu wymiarów kapitału społecznego na kształtowanie wizerunku wewnętrznego polskich organizacji pozarządowych uwarunkowanego narzędziami komunikacji w organizacji;
- zakres podmiotowy: obejmował przedstawicieli szczebla kierowniczego i zarządczego organizacji pozarządowych, spełniających kryteria brzegowe niniejszego badania (tj. zatrudnianie minimum 13 osób oraz prowadzenie działań w obszarze usług społecznych), z wybranych województw;
- zakres przestrzenny: badania były prowadzone na terenie Polski, w wybranych celowo województwach Polski: pomorskim, wielkopolskim, mazowieckim, warmińsko-mazurskim, podlaskim i śląskim, osiągających średnie, niskie lub wysokie wskaźniki w zakresie liczby organizacji pozarządowych w województwie w przeliczeniu na liczbę mieszkańców,
- zakres czasowy: badania zrealizowano w okresie od stycznia 2018 r. do grudnia 2020 r.

Przebieg procesu badawczego w niniejszych badaniach prezentuje wykres nr 4.1.



Wykres nr 4.1 Przebieg procesu badawczego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Creswell, 2013, s. 36-39, 201-229; Kaczmarczyk, 2011, s. 47-49).

Przy realizacji badań ilościowych i jakościowych zastosowano poniższą sekwencję czynności:

- Dokonanie podziału sektora pozarządowego na warstwy pod względem ilości NGO – wybór trzech województw;
- Losowanie warstwowe organizacji z trzech, wybranych województw, wyodrębnionych ze względu na określone w badaniu cechy (ilość zatrudnionych pracowników, usługi społeczne);
- Wylosowanie próby z listy organizacji spełniających kryteria;
- Nawiązanie kontaktów z organizacjami;
- Weryfikacja spełnienia kryteriów;
- Przeprowadzenie osobistej rozmowy wprowadzającej z przedstawicielami NGO;
- Przesłanie linku do kwestionariusza;
- Monit po 7 dniach, z ponownym linkiem;
- Monit po 14 dniach, z ponownym linkiem;
- Analiza zwróconych kwestionariuszy;
- Umówienie telefoniczne wywiadów i epizodów;
- Osobista realizacja badań jakościowych;
- Analiza zebranego materiału;
- Konsultacje telefoniczne materiału;
- Kodowanie;
- Wnioskowanie;
- Raportowanie.

Do analizy danych ilościowych wykorzystane zostały metody analizy statystycznej, za pomocą programu SPSS. Przeprowadzono analizy: struktury, statystyk opisowych, analizy istotności różnic odpowiedzi, analizy korelacji z wykorzystaniem współczynnika r Pearsona, testy niezależności chi kwadrat, analizy regresji liniowej, analizy korelacji z wykorzystaniem współczynnika ρ Spearmana, analizę wariancji ANOVA, testy t Studenta dla prób niezależnych. W badaniach ilościowych pytania poruszające tą samą kwestię i zbudowane w oparciu o taką samą skalę były przekształcane w indeksy, jako średnia arytmetyczna odpowiedzi danego respondenta (aneks nr 4 Indeksy wykorzystane w analizie danych ilościowych).

Główną metodą zastosowaną w analizie danych jakościowych było kodowanie spisane go tekstu wywiadów. Drugi etap kodowania polegał na przypisaniu każdej transkrypcji

do podstawowych kodów, odnoszących się do postawionych w pracy pytań badawczych. W trzecim etapie zastosowano procedurę kodowania otwartego, poszukiwane były prawidłowości, ogólne i szczegółowe kategorie, problemy i kwestie odnoszące się do celów rozprawy, które zostały uporządkowane w odniesieniu do pytań badawczych. Według Szklarczyka (2016) kody, w badaniach jakościowych, to najczęściej krótkie słowo lub wyrażenie, za pomocą którego, badacz dokonuje przypisania jakiejś cechy do danych: tekstowych, wizualnych. Przykładowy sposób kodowania danych prezentuje tabela nr 4.4.

Tabela nr 4.4 Kodowanie wywiadów i epizodów

KODOWANIE WYWIADÓW POGŁĘBIONYCH				
Respondent	Przykładowy tekst z wypowiedzi respondenta	Kody opisowe	Skrót kodów	Przykładowy kod in vivo
R 1	Naszymi wartościami są: szacunek dla drugiego człowieka, wgląd w potrzeby drugiego człowieka, współpraca. Dla mnie ma ogromne znaczenie, że pracuję w takim miejscu. Czuję się tu jak w domu i cieszę się, że odnalazłam swoje serce w tym, co robię. Czuję się tu naprawdę dobrze. Ma znaczenie dla mnie, że pracuję z osobami które mają pasję, wartości i kochają to co robią.	Wartości, utożsamianie się pracowników	Wa, T	Dla mnie ma ogromne znaczenie, że pracuję w takim miejscu. Czuję się tu jak w domu i cieszę się, że odnalazłam swoje serce w tym, co robię.
R 2	Decyzyjność pracowników zależy od rangi zadania. W codziennych sprawach nie ma potrzeby konsultacji, pracownicy robią tak, jak czują. Natomiast przy trudniejszych zadaniach oczywiście jest to szukanie aprobaty decyzji u przełożonych. U nas jest tak, że pracownicy bardzo chętnie ze sobą współpracują. Lubią pracować razem do tego stopnia, że funkcje i stanowiska się mieszają a pracownicy się zastępują, wyręczają w swoich zakresach obowiązków – jest to płynne i elastyczne. Problemy rozwiązujemy wspólnie, albo rano przy porannej kawie albo jak trzeba to się po prostu zwołujemy. Decyzje mają charakter raczej nieformalny, staram się je zawsze przedyskutować z pracownikami.	Decyzyjność	D	W codziennych sprawach nie ma potrzeby konsultacji, pracownicy robią tak, jak czują. Decyzje mają charakter raczej nieformalny, staram się je zawsze przedyskutować z pracownikami.

KODOWANIE EPIZODÓW					
Pytania do epizodów	Respondent	Tekst	Kody opisowe	Skróty kodów	Przykładowe kody in vivo
Epizod 7 1. Jak Pan/Pani ocenia znaczenie działalności wolontarystycznej pracowników dla rozwoju organizacji? 2. Jak się Panu/Pani wydaje, czy to powszechne działania? Czy ludzie chętnie angażują się w działalność społeczną? 3. Czy w Pana/Pani organizacji podejmowane są takie inicjatywy? Gdyby były, czy chętnie by się Pan w nie włączał? 4. Jak Pan/Pani myśli, dlaczego to się udaje w tej organizacji?	R 2	E 7 Na pewno takie działania pozwalają na budowanie relacji nie tylko pracowniczych ale także ludzkich i pozwalają na zwiększenie ogólnej satysfakcji pracowników. Wydaje mi się, że takie działania są coraz częstsze. Ja zawsze biorę udział. U nas jest stworzona jakaś strategia tego typu działań a same działania wynikają z lokalnych potrzeb.	Wolontariat, Aktywność, Relacje, Tożsamość	Wo, A, Re, T	R 2: Na pewno takie działania pozwalają na budowanie relacji nie tylko pracowniczych ale także ludzkich i pozwalają na zwiększenie ogólnej satysfakcji pracowników.

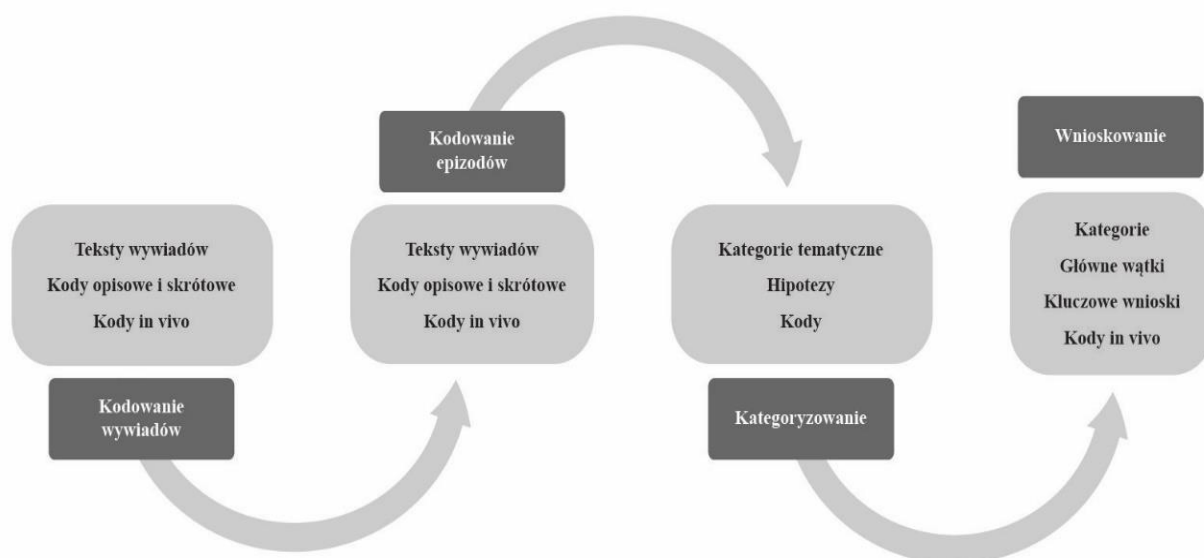
Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Szklarczyk, 2016).

Kolejnym etapem analizy danych z wywiadów i epizodów jest kategoryzowanie. Kategorie to wiązki/grupy kodów, elementy porządkujące kody w obrębie hierarchii kodów lub tzw. książki kodowej. O włączeniu jakiegoś kodu do szerszej kategorii powinny decydować

precyzyjnie określone (co nie wyklucza ich dopracowywania w trakcie całego procesu) reguły włączenia do kategorii (Szklarczyk, 2016). Przykład zastosowania kategorii w niniejszych badaniach prezentuje tabela nr 4.4.

Zakodowanie danych jakościowych a następnie ich kategoryzowanie staje się podstawą do przeprowadzenia dalszej analizy, to jest tworzenie głównych wątków, a na ich podstawie wyciągania kluczowych wniosków. Wątki to zazwyczaj kilka najważniejszych tematów, problemów, odkryć lub pojęć, wokół których badacz koncentruje pracę w kolejnych etapach jakościowej analizy danych (tamże).

Analogicznie do analizy wywiadów pogłębionych przeprowadzona została analiza epizodów. Zagadnienia w epizodach odnosiły się do czynników, które w organizacji nawiązują do obszaru kapitału społecznego, komunikacji wewnętrznej i wizerunku wewnętrznego organizacji. Na tej podstawie wysnuto kluczowe wnioski płynące z badań epizodów. Przebieg procesu analizy badań jakościowych prezentuje poniższy wykres nr 4.2.



Wykres nr 4.2 Schemat analizy badań jakościowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Szklarczyk, 2016).

4.2.3 Charakterystyka próby

W roku 2018 w wylosowanych do badania województwach było łącznie zarejestrowanych 55 745 organizacji pozarządowych. Na podstawie wyników badań Stowarzyszenia Klon/Jawor, a także danych GUS, przyjmuje się, że około 70% zarejestrowanych organizacji pozostaje aktywnych. Przyjmując te założenia, można stwierdzić że w badanych województwach działało

łącznie ok. 39 021 wszystkich organizacji pozarządowych. Badaniu ilościowemu poddano 250 NGO z województwa pomorskiego, wielkopolskiego, warmińsko-mazurskiego, mazowieckiego, podlaskiego i śląskiego. Badanie jakościowe zostało przeprowadzone wśród 15 przedstawicieli organizacji pozarządowych z województwa pomorskiego, wielkopolskiego oraz warmińsko-mazurskiego.

W badaniu ilościowym wzięło udział 250 respondentów, 204 respondentów wypełniło w pełni kwestionariusz (narzędzie badawcze do niniejszego badania zawarto w aneksie jako załącznik nr 1). Największy udział w grupie badawczej stanowili respondenci z województw o średnich wskaźnikach w zakresie liczby NGO na mieszkańca - pomorskiego i wielkopolskiego (łącznie 56,8% wszystkich osób poddanych badaniu), średni udział stanowiły osoby z województwa warmińsko-mazurskiego i mazowieckiego o najwyższych wskaźnikach w zakresie liczby NGO (28,4%), najmniejszy zaś z województw o najniższych wskaźnikach, podlaskiego i śląskiego (14,7%). Wśród badanych organizacji przeważającą większość stanowiły stowarzyszenia posiadające osobowość prawną (64,7%), w drugiej kolejności zaś fundacje (29,9%). Osoby biorący udział w badaniu pełniły różne funkcje w swoich organizacjach. Niemal 40% respondentów reprezentowało zarząd organizacji, a 60,29% pracowników organizacji, z czego 33,3% stanowiła kadra zarządzająca a 66,6% pozostali pracownicy organizacji. Zdecydowaną większość wśród osób badanych stanowili respondenci w wieku od 31 do 45 lat, o wykształceniu wyższym. W grupie badawczej przeważały kobiety. Rozkład danych w podziale na zmienne (obszar działania, status formalno-prawny, strukturę respondentów) prezentuje tabela nr 4.5.

Tabela nr 4.5 Rozkład danych respondentów ze względu na określone zmienne

Zmienna	Liczba respondentów	Procent respondentów
<i>Struktura respondentów ze względu na obszar działania</i>		
pomorskie	68	33,3%
wielkopolskie	48	23,5%
mazowieckie	30	14,7%
warmińsko-mazurskie	28	13,7%
śląskie	18	8,8%
podlaskie	12	5,9%

<i>Status formalno-prawny organizacji poddanych badaniu</i>		
Stowarzyszenie posiadające osobowość prawną	13	64,7%
Fundacja	61	29,9%
Społeczny podmiot wyznaniowy, czyli jednostka organizacyjna Kościoła katolickiego oraz innych związków wyznaniowych	3	1,5%
Inny	8	3,9%
<i>Struktura respondentów ze względu na zajmowane stanowisko</i>		
Zarząd/władze organizacji	81	39,7%
Pracownik merytoryczny	61	29,9%
Kadra zarządzająca	41	20,1%
Pracownik administracyjny	16	7,8%
Pracownik fizyczny	5	2,5%
<i>Struktura respondentów ze względu na wiek</i>		
21 - 30 lat	22	10,8%
31 - 45 lat	119	58,6%
46 - 65 lat	46	22,7%
powyżej 65 lat	16	7,9%
<i>Struktura respondentów ze względu na wykształcenie</i>		
wyższe	182	89,7%
średnie	21	10,3%
<i>Struktura respondentów ze względu na płeć</i>		
kobieta	148	72,9%
mężczyzna	55	27,1%

Źródło: opracowanie własne.

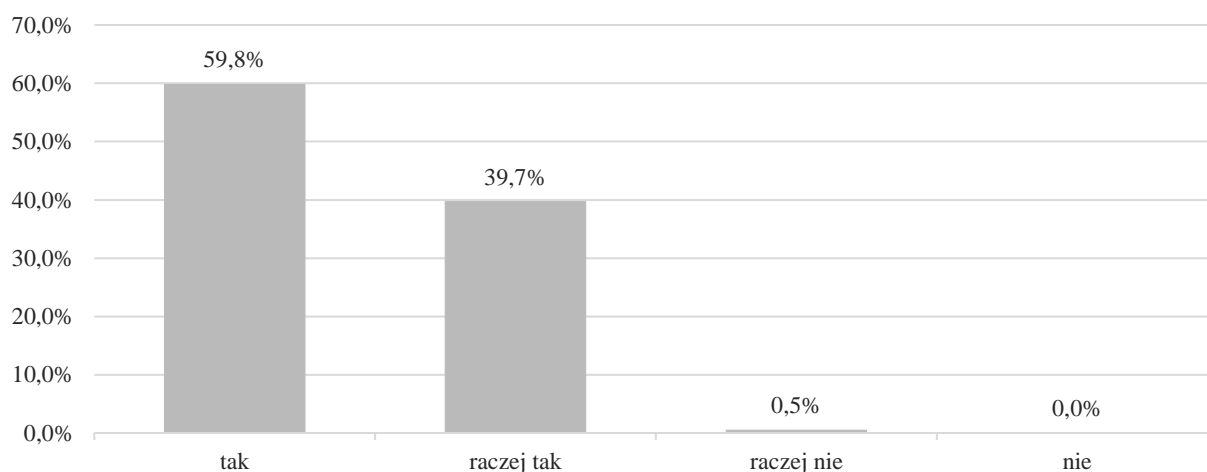
4.3. Tożsamość i wizerunek badanych organizacji i panujące w nich relacje pracownicze

4.3.1. Zadowolenie z miejsca pracy i wymiary kapitału społecznego – identyfikacja związków

Przeprowadzone badanie wskazuje ogólnie na wysoki poziom zadowolenia z miejsca pracy oraz relacji między pracownikami. Zróżnicowania postaw dotyczą wybranych aspektów, które starano się w niniejszym podrozdziale wyeksponować. Kolejno omówiono takie kwestie jak:

- zadowolenie z miejsca pracy,
- wartości cenione w organizacji,
- postrzeganie wymiarów kapitału społecznego (więzi/tożsamość, zaufanie, relacje, wpływ, współpraca, aktywność).

W pierwszej kolejności zweryfikowano zadowolenie pracowników z pracy oraz stabilność kadr w organizacjach. Z przeprowadzonych badań wynika, że pracownicy biorący udział w badaniu są zadowoleni ze swojej pracy (wykres 4.3). Potwierdzają to również odpowiedzi respondentów dotyczące fluktuacji kadr (tabela nr 4.6). Badani określają stan zespołu jako stały (35,5%) lub raczej stały (53,7%), pracownicy rzadko odchodzą z pracy lub co jakiś czas występują zmiany w zatrudnieniu. Powyższe wyniki świadczą o niskim poziomie fluktuacji kadr w organizacji.



Wykres nr 4.3 Opinie pracowników NGO na temat zadowolenia z miejsca pracy

Źródło: opracowanie własne.

Tabela nr 4.6. Ocena poziomu fluktuacji pracowników badanych NGO

Opinia	Liczba respondentów	Procent respondentów
Sytuacja zatrudnieniowa w organizacji jest bardzo niestabilna, a fluktuacja pracowników bardzo dobra	7	3,4%
Jest duża fluktuacja pracowników, ludzie często odchodzą z pracy, a na ich miejsce zatrudniani są nowi	15	7,4%
Skład jest stały, pracownicy rzadko odchodzą z pracy	72	35,5%
Skład jest raczej stały, co jakiś czas występują zmiany w zatrudnieniu	109	53,7%

Źródło: opracowanie własne.

W organizacjach poddanych badaniu niemal 80% badanych określa wizerunek własny organizacji jako bardzo dobry. Jako czynniki pozytywnego postrzegania organizacji przez otoczenie respondenci wskazują misję społeczną realizowaną przez organizację. W drugiej kolejności (niemal 40%) wskazywana jest profesjonalna działalność jako czynnik pozytywnego wizerunku, w trzeciej zaś (17,2%) dobry wizerunek zewnętrzny kształtowany jest przez wizerunek wewnętrzny czyli postrzeganie organizacji jako bardzo dobrego pracodawcy. Jest to, należy podkreślić samoocena, a nie opinie respondentów pochodzących z otoczenia.



Wykres nr. 4.4 Postrzegany wizerunek własny organizacji

Źródło: opracowanie własne

Powyższe wyniki potwierdzają, że realizowana misja społeczna i wartości wyznawane przez organizację mają kluczowe znaczenie w postrzeganiu NGO przez pracowników i ich zdaniem determinuje to pozytywny wizerunek zewnętrzny. Nie bez znaczenia dla wizerunku

ma także profesjonalizacja działań organizacji i jej praktyki wewnętrzne ukierunkowane na pracowników.

Z przeprowadzonych badań ilościowych wynika, że wszystkie organizacje biorące udział w badaniu mają określoną misję, wizję i towarzyszące im wartości oraz, że stanowią one oś działania organizacji. Ze średnich statystycznych odpowiedzi respondentów wynika, że misja społeczna jest najważniejszym czynnikiem kształtującym wizerunek i tożsamość organizacji. W drugiej kolejności jest to rozwój organizacji a w trzeciej uczciwe praktyki operacyjne. Za najmniej ważne respondenci uznali generowanie zysku organizacji. Jak kształtuje się średnia statystyczna w odniesieniu do poszczególnych wartości uznawanych w organizacji prezentuje tabela nr 4.7. Warto zaznaczyć, że jedynie w przypadku dwóch obszarów – rozwój organizacji oraz realizacja celów operacyjnych wystąpiły różnice istotne statystycznie pomiędzy podwładnymi a przełożonymi.

Tabela nr 4.7 Czynniki istotne dla badanych organizacji

Czynniki	<i>M</i>	<i>Me</i>	<i>Do</i>	<i>SD</i>
Misja społeczna	8,14	9	9	1,35
Rozwój organizacji	7,73	8	9	1,63
Uczciwe praktyki operacyjne	7,46	8	9	1,87
Relacje z interesariuszami	7,39	8	9	1,83
Poszerzenie działalności organizacji	7,23	7	9	1,64
Realizacja celów operacyjnych organizacji	7,22	8	9	1,83
Zaangażowanie w rozwój środowiska lokalnego	6,87	7	9	2,04
Budowanie zespołu pracowniczego	6,39	7	9	2,19
Generowanie zysku	3,85	4	1	2,42

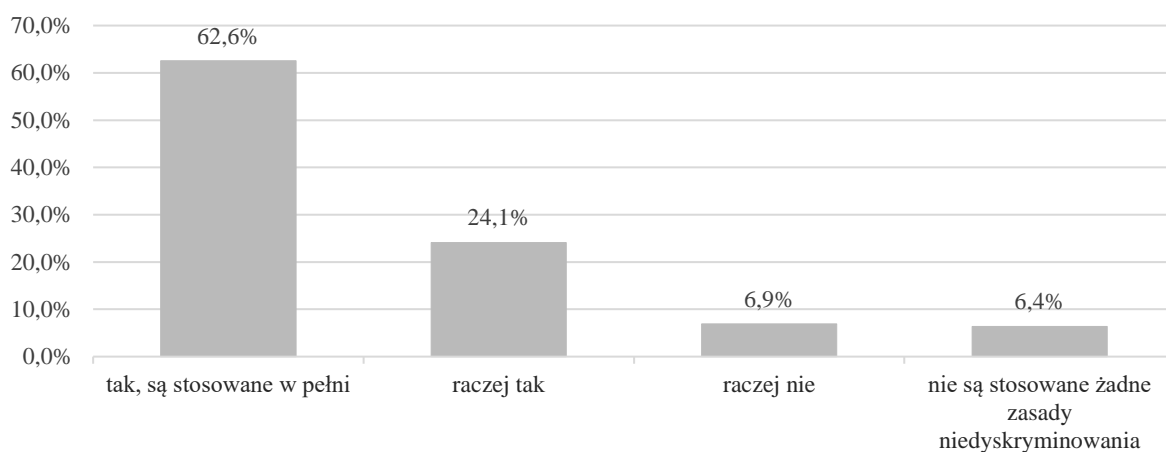
Zastosowano skalę odpowiedzi od 1 do 9, gdzie 1 oznacza zdecydowanie nieważne, 9 zdecydowanie ważne.

M – średnia, Me- mediana, Do – dominanta, SD – odchylenie standardowe

Źródło: opracowanie własne.

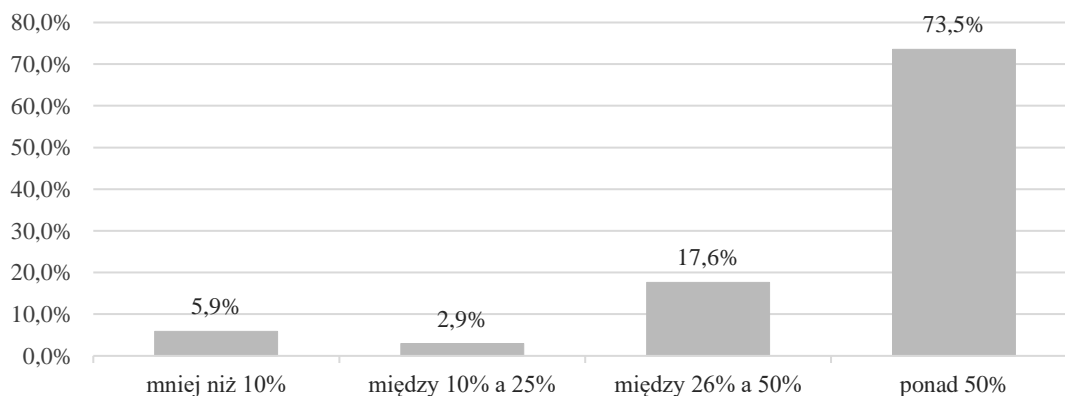
Wyniki badania ankietowego pokazują, że niemal 87% badanych deklaruje, że w ich organizacjach są stosowane zasady niedyskryminowania. Badania pokazują, że wśród przedstawicieli badanych organizacji dominują kobiety, a ponad 50% z nich pełni funkcje kierownicze. Deklaracje 62,5% respondentów wskazują, że w ich organizacjach osoby z niepełnosprawnością, przedstawiciele mniejszości narodowych, etnicznych, religijnych stanowią mniej niż 10% a 29%, że grupa ta kształtuje się między 10 a 25% wszystkich zatrudnionych. Jednocześnie można uznać na podstawie przeprowadzonych analiz,

że organizacje przestrzegają zasad niedyskryminowania zgodnie z wytycznymi dyrektywy Rady 2000/43/WE wprowadzającej w życie zasadę równego traktowania osób bez względu na pochodzenie rasowe lub etniczne oraz dyrektywy Rady 2000/78/WE ustanawiającej ogólne warunki ramowe równego traktowania w zakresie zatrudnienia i pracy (Komisja Europejska, 2021, COM(2021) 139).



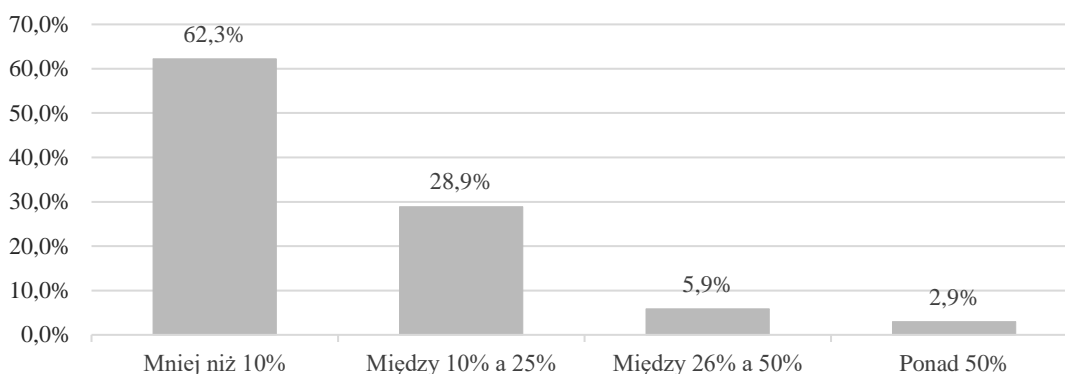
Wykres nr 4.5 Stosowanie zasad niedyskryminowania (np. ze względu na płeć, wiek, wyznanie, orientację seksualną, niepełnosprawność)

Źródło: opracowanie własne.



Wykres nr 4.6 Udział kobiet wśród osób zajmujących stanowiska kierownicze

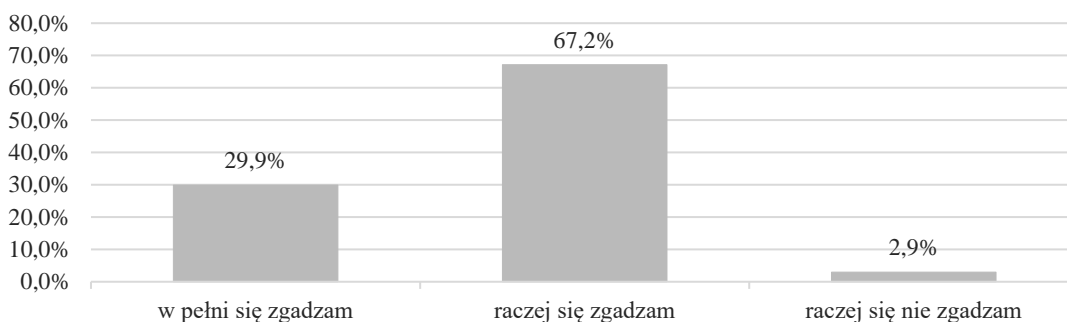
Źródło: opracowanie własne.



Wykres nr 4.7 Udział osób z niepełnosprawnością, przedstawicieli mniejszości narodowych, etnicznych, religijnych w badanych podmiotach

Źródło: opracowanie własne.

Uczestnicy sondażu oceniają wysoko poziom zaufania w organizacji, zarówno pomiędzy pracownikami jak i pracownikami a szczeblem zarządzającym. 97,1% respondentów ufa innym pracownikom w organizacji a 98,5% badanych uważa swoich przełożonych za uczciwych ludzi.



Wykres nr 4.8 Ocena możliwości zaufania współpracownikom w badanych NGO – można zaufać współpracownikom

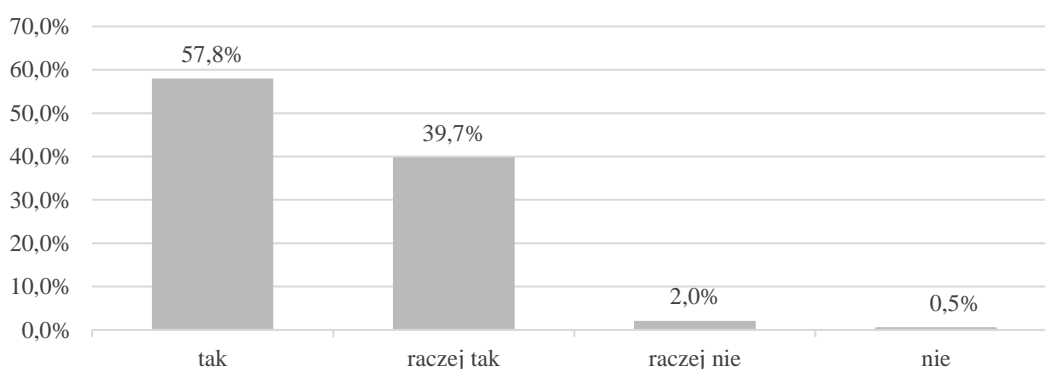
Źródło: opracowanie własne.



Wykres nr 4.9 Ocena uczciwości współpracowników w badanych NGO – współpracownicy są uczciwi

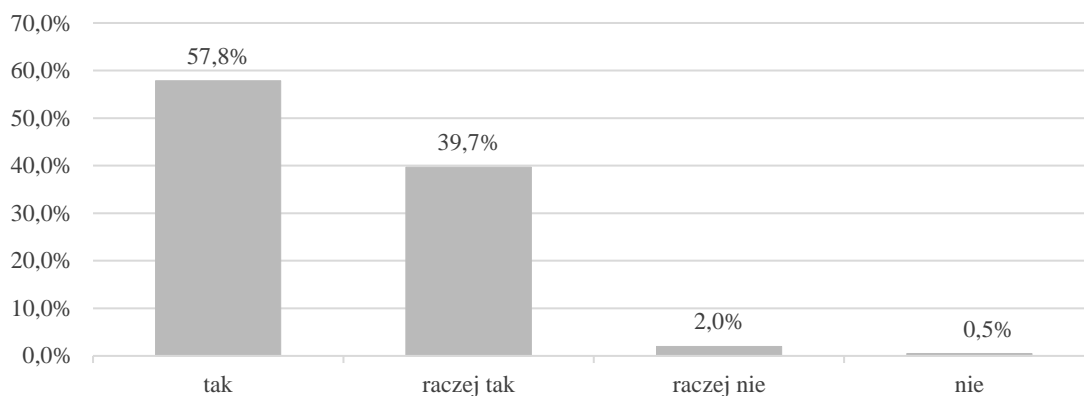
Źródło: opracowanie własne.

Badania wskazują na to, że wyznawane w organizacji wartości są podstawą tworzonych norm i zasad. Normy i zasady są w organizacjach przejrzyste. Ponad 90% osób uczestniczących w badaniu stwierdza, że ma dostęp do informacji dotyczących organizacji (wykres nr. 4.10), a 98% uznaje, że obowiązujące normy są przejrzyste (wykres nr 4.11).



Wykres nr 4.10 Dostęp do niezbędnych w pracy informacji dotyczących organizacji

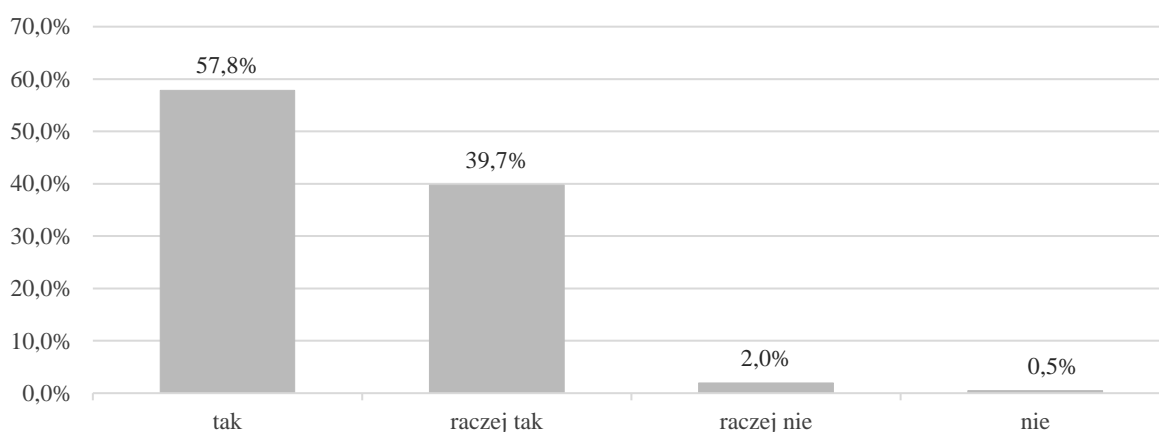
Źródło: opracowanie własne.



Wykres nr 4.11 Przejrzystość norm występujących w organizacjach

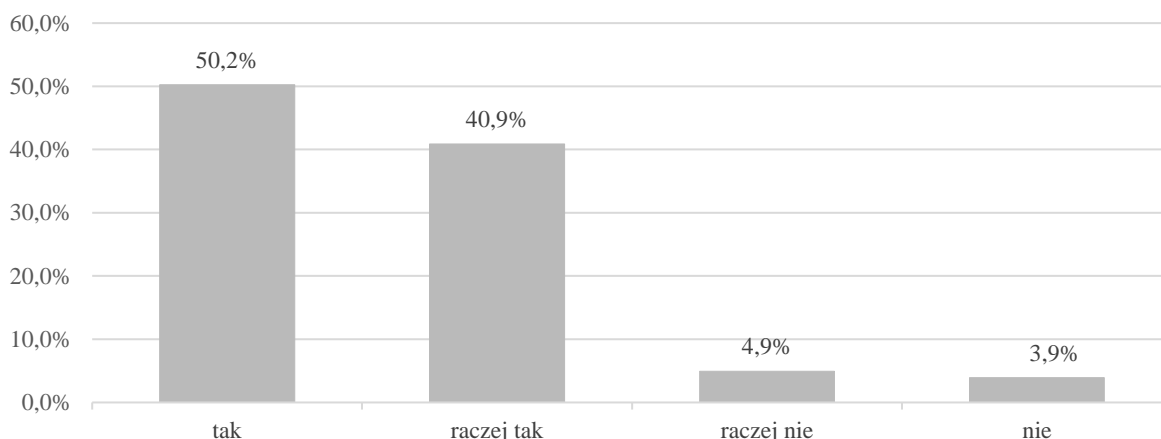
Źródło: opracowanie własne.

Ponad 91% respondentów uznaje, że pracownicy mają wpływ na decyzje przełożonych dotyczących wykonywanych zadań (wykres nr 4.12), jednocześnie oceniając, że sami mają poczucie wpływu na podejmowane decyzje (wykres nr 4.13).



Wykres nr 4.12 Postrzegany wpływ pracowników na decyzje przełożonych dotyczące wykonywanych zadań

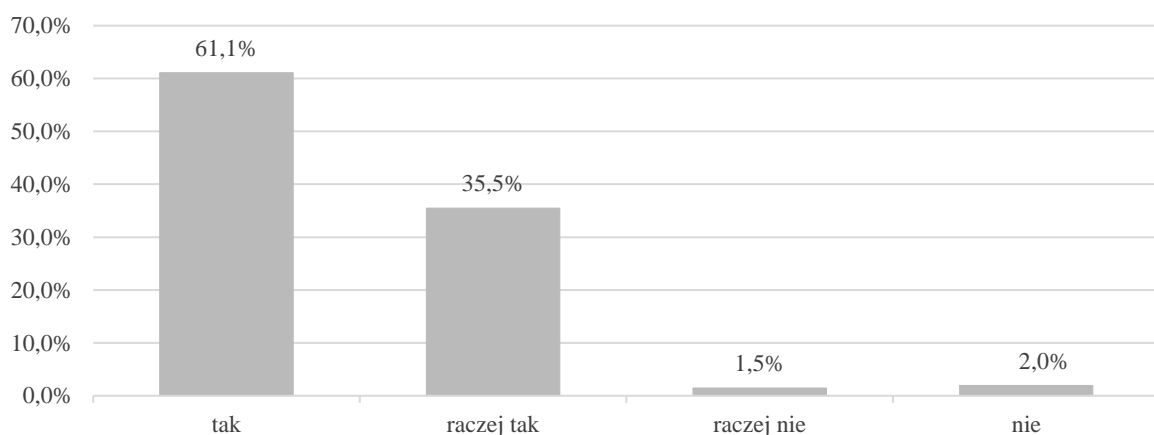
Źródło: opracowanie własne.



Wykres nr 4.13 Subiektywne, osobiste poczucie wpływu pracowników

Źródło: opracowanie własne.

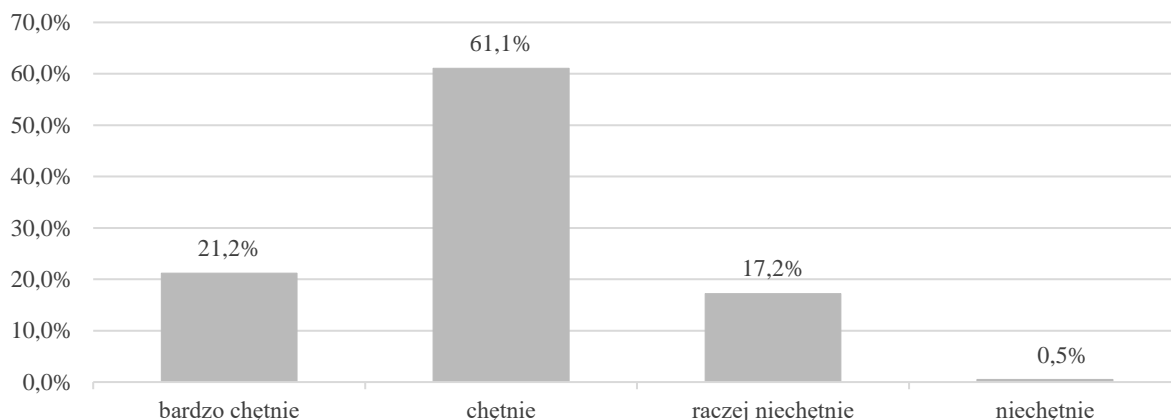
Pracownicy są gotowi do wyrażania własnego zdania, nawet w sytuacji gdy jest ono odmienne od opinii przełożonego. Niemal 97% badanych deklaruje, że wyraża swoje zdanie, co prezentuje wykres nr 4.14.



Wykres nr 4.14 Wyrażanie własnych opinii przez pracowników w sytuacji odmiennego zdania od przełożonego

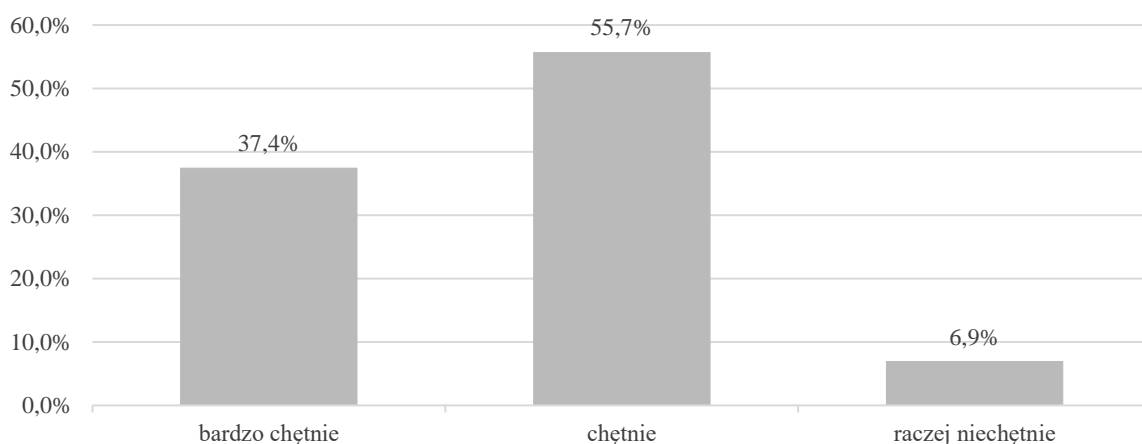
Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z badań, poczucie wpływu oraz samodzielność decydowania buduje satysfakcję z pracy oraz zaangażowanie pracowników. Respondenci deklarują, że pracownicy chętnie – 61,1% i bardzo chętnie – 21,2% podejmują się nowych zadań (wykres nr 4.15), swoje osobiste zaangażowanie w nowe pomysły/ zadania oceniają bardzo wysoko - ponad 93% badanych ocenia jako chętnie lub bardzo chętnie (wykres nr 4.16).



Wykres nr 4.15 Gotowość członków organizacji do podejmowania się nowych zadań/pomysłów

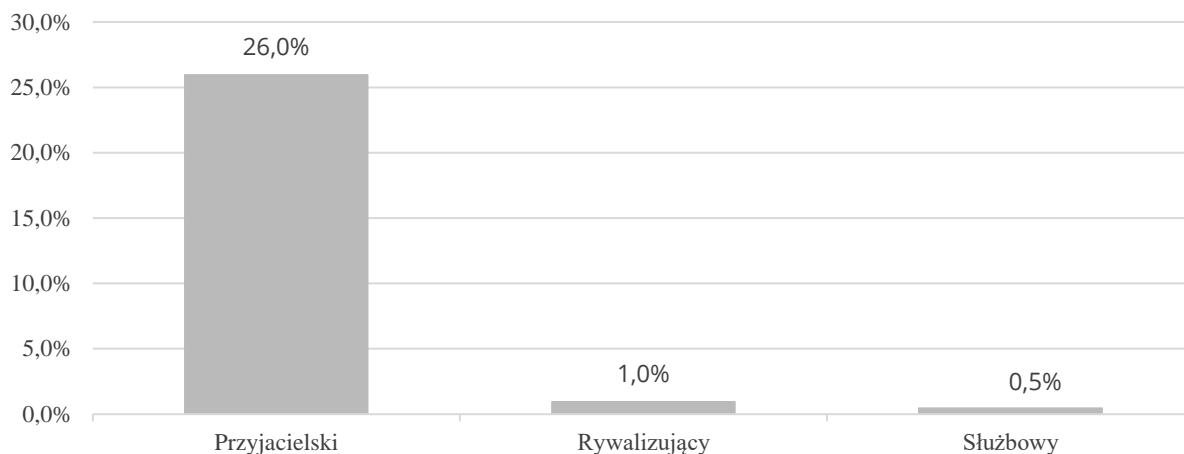
Źródło: opracowanie własne.



Wykres nr 4.16 Subiektywna, osobista chęć pracownika do podejmowania się nowych zadań/pomysłów

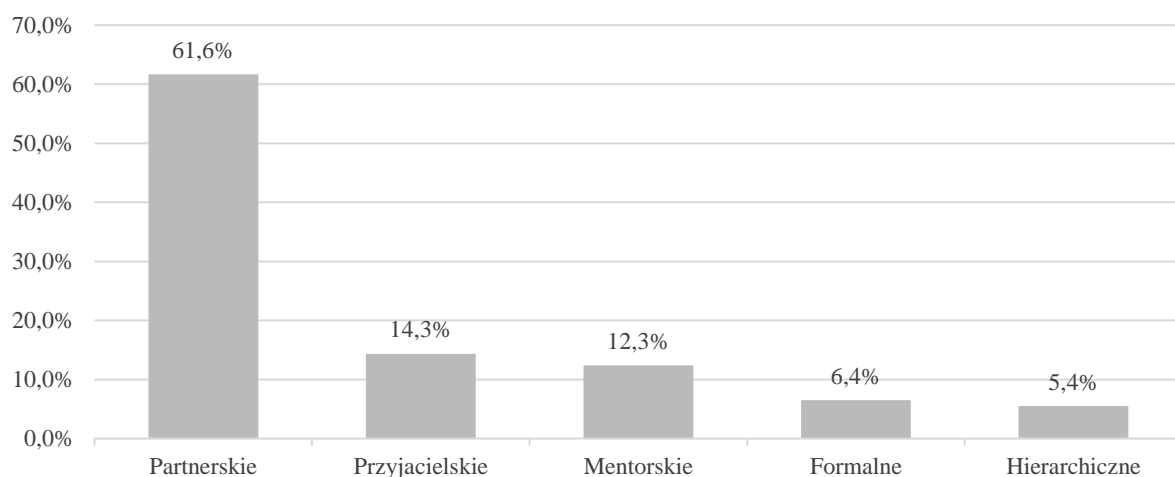
Źródło: opracowanie własne.

W organizacjach poddanych badaniu dominują relacje oparte o partnerstwo, więzi są koleżeńskie a kontakty w większości nieformalne. Co czwarty, bo 26% badanych w badaniu sondażowym określa relacje w organizacji jako przyjacielskie zaś 72,5% jako koleżeńskie (wykres nr 4.17). Ponad 61% określa relacje między pracownikami a przełożonymi jako partnerskie, 14% jako przyjacielskie a 12% jako mentorskie. Tylko 11,8% pracowników organizacji wskazało, że relacje są formalne lub hierarchiczne (wykres nr 4.18).



Wykres nr 4.17 Charakter relacji występujący między współpracownikami w badanych organizacjach

Źródło: opracowanie własne.

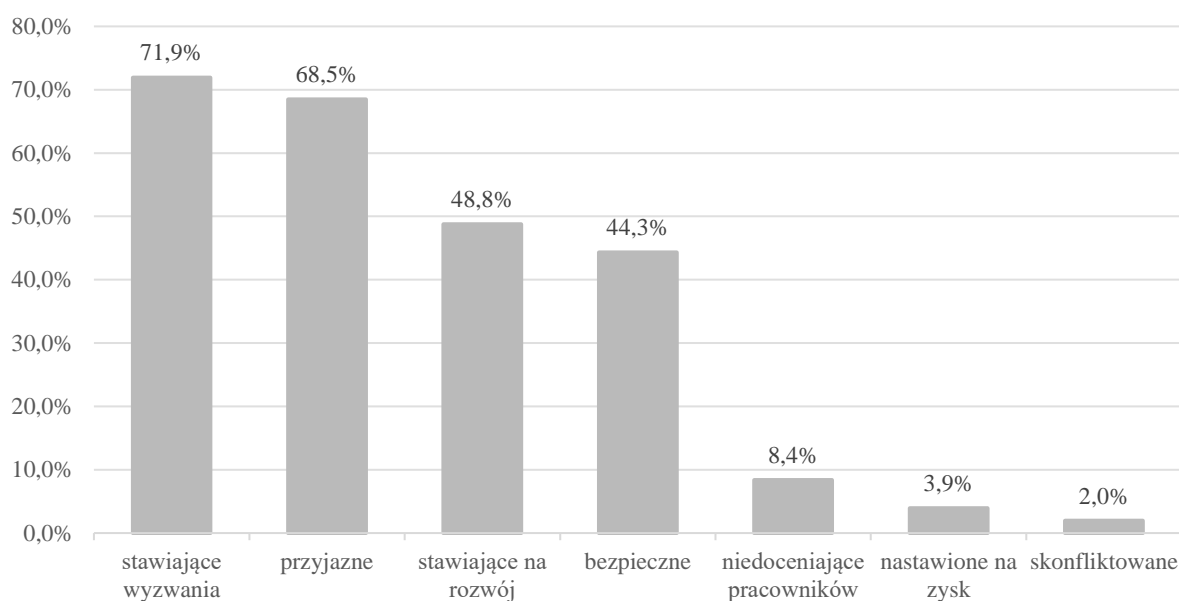


Wykres nr 4.18 Charakter relacji między kierownictwem a pracownikami

Źródło: opracowanie własne.

Większość zwyczajów i zasad pracy w badanych organizacjach ma charakter nieformalny, sprzyjający tworzeniu więzi i relacji pomiędzy pracownikami a także pomiędzy pracownikami a kadrą zarządzającą. Organizacje są postrzegane jako stawiające wyzwania, nastawione na rozwój, przyjazne i bezpieczne miejsca pracy.

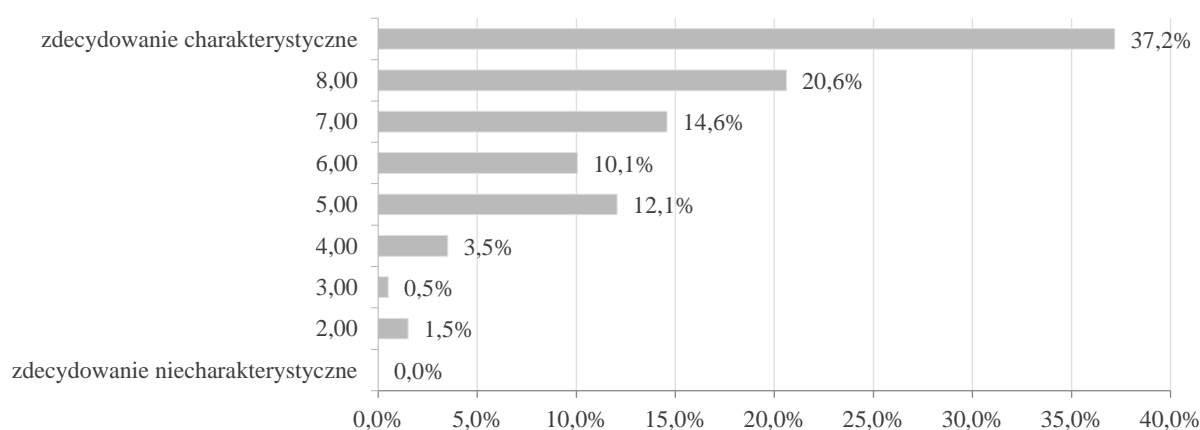
Respondenci w badaniu sondażowym uznają, że najważniejszą cechą ich miejsca pracy są stawiane wyzwania (146 wskazań) i fakt, że jest to miejsce przyjazne (139 wskazań), kolejne aspekty to stawianie na rozwój (99 wskazań) oraz bezpieczeństwo (90). Dane zaprezentowano na wykresie nr 4.19.



Wykres nr 4.19 Cechy charakteryzujące badane NGO jako miejsca pracy

Źródło: opracowanie własne.

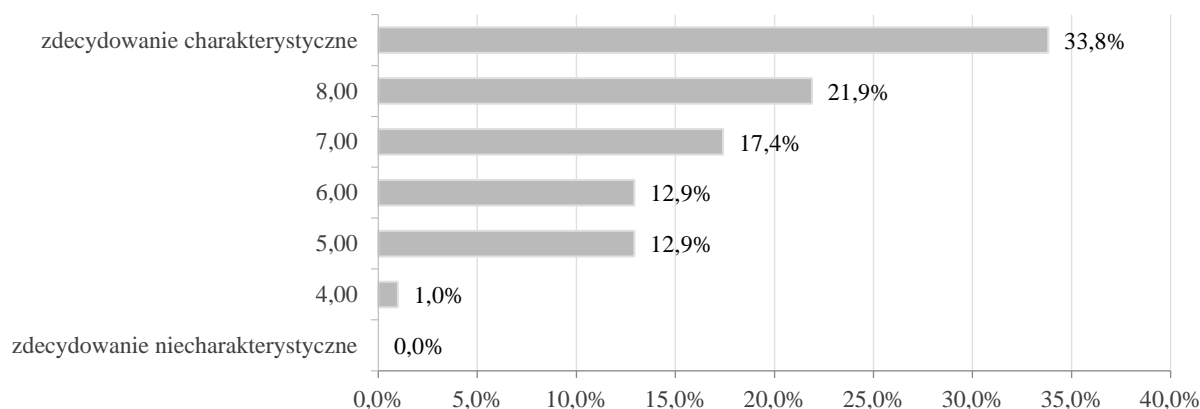
Wśród najważniejszych cech zespołu (określanych na skali od 1 do 9), wymieniane przez badanych są: odpowiedzialność za to, co się dzieje, dobra atmosfera i silne poczucie wspólnego celu. Respondenci oceniają wysoko wśród cech zespołu poczucie odpowiedzialności za to, co się dzieje. Nikt nie ocenił, że jest to cecha, niecharakteryzująca zespół, większość wskazała jako cechę charakterystyczną, a ponad 37% jako zdecydowanie charakterystyczną (wykres nr 4.20).



Wykres nr 4.20 Cechy charakterystyczne dla zespołu pracowników: poczucie odpowiedzialności za to, co się dzieje

Źródło: opracowanie własne.

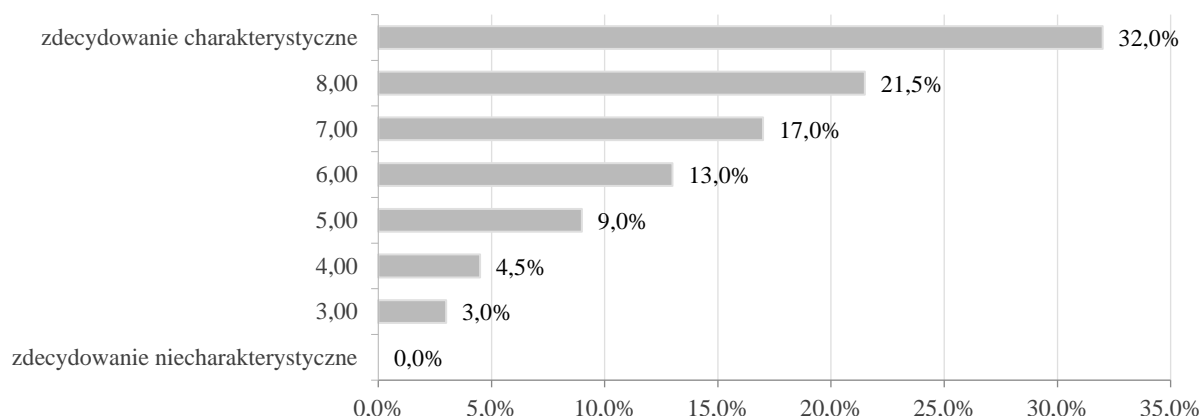
Równie wysoko wśród cech zespołu plasuje się dobra atmosfera. Respondenci oceniają, że ich zespoły charakteryzuje dobra atmosfera pracy. Skłania się ku takiemu stwierdzeniu ponad połowa badanych, a 34% z nich, ocenia jako zdecydowanie charakterystyczną cechę ich zespołu (wykres nr 4.21).



Wykres nr 4.21 Cechy charakterystyczne dla zespołu pracowników: dobra atmosfera

Źródło: opracowanie własne.

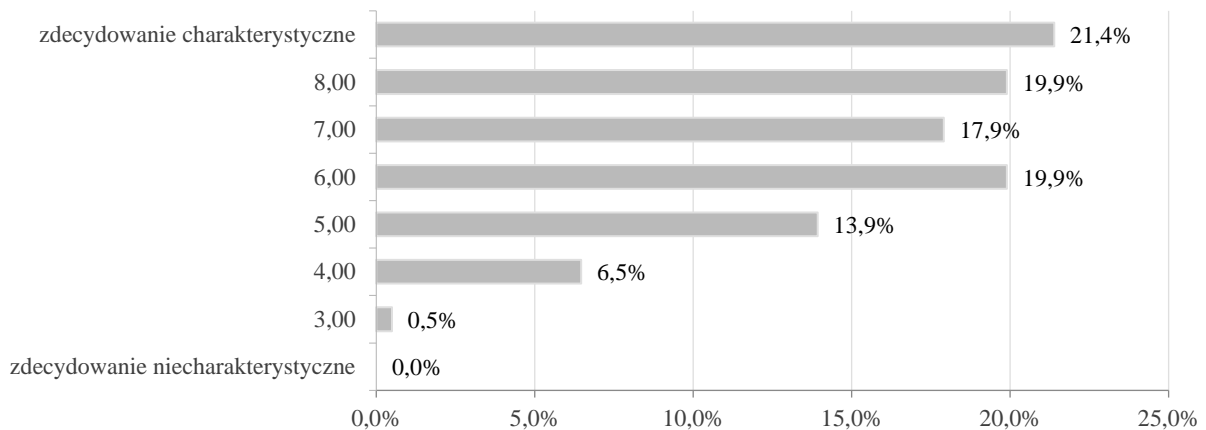
Dla badanych silne poczucie wspólnego celu jest kolejną cechą, którą uznają za charakterystyczną dla ich zespołów. Twierdzi tak większość respondentów, a 32% określa tę cechę jako zdecydowanie charakteryzującą ich zespół (wykres nr 4.22).



Wykres nr 4.22 Cechy charakterystyczne dla zespołu pracowników: silne poczucie wspólnego celu

Źródło: opracowanie własne.

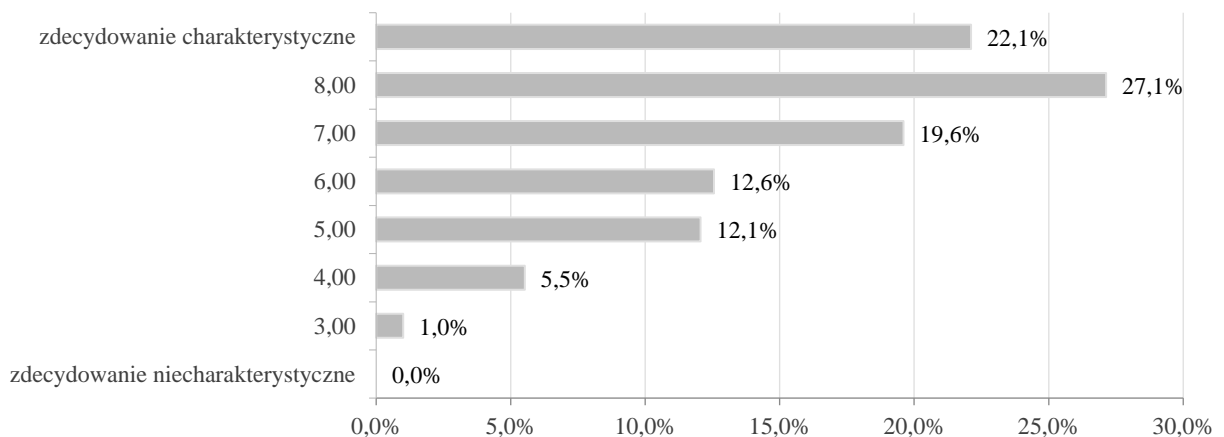
Nieco mniej charakterystyczna, ale nadal istotna statystycznie jest szybka i sprawna praca jako cecha wyróżniająca zespoły badanych pracowników - ponad 70% uważa, że ich zespół wyróżnia się pod tym względem. Prezentuje to wykres nr 4.23.



Wykres nr 4.23 Cechy charakterystyczne dla zespołu pracowników: szybka i sprawna praca

Źródło: opracowanie własne.

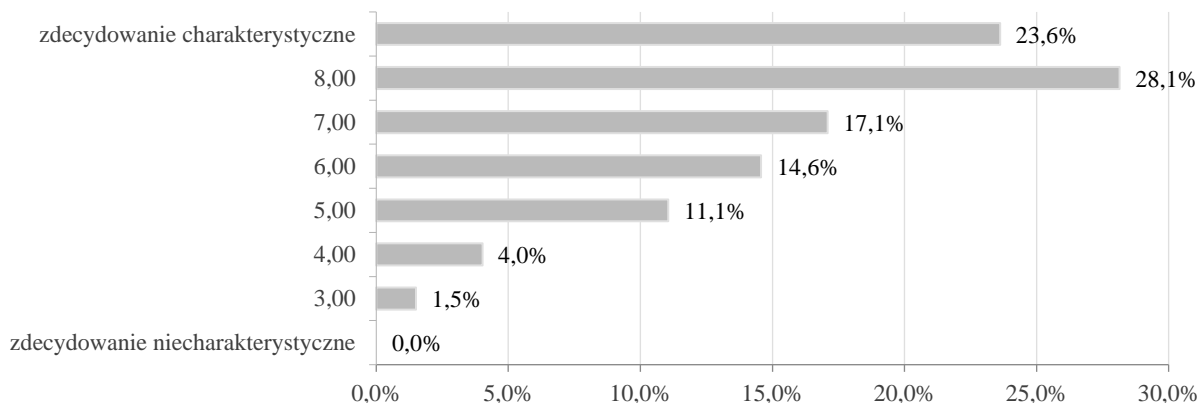
Blisko 70% badanych ocenia, że w ich organizacji panuje bezpośrednia i otwarta komunikacja. Ponad 22% ocenia, że jest to cecha zdecydowanie charakterystyczna dla ich zespołów (wykres nr 4.24).



Wykres nr 4.24 Cechy charakterystyczne dla zespołu pracowników: otwarta i bezpośrednia komunikacja

Źródło: opracowanie własne.

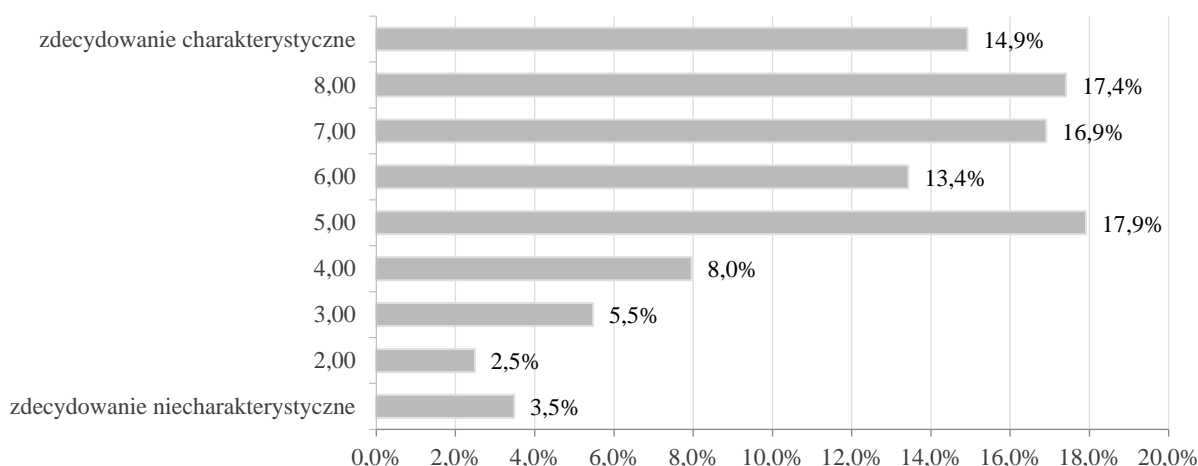
Wyróżniającą dla zespołów, ale nie dominującą cechą jest skupienie na zadaniach do wykonania, zaprezentowane na wykresie nr 4.25. Uznaje ją za charakterystyczną cechę ponad 70% respondentów.



Wykres nr 4.25 Cechy charakterystyczne dla zespołu pracowników: skupienie na zadaniach do wykonania

Źródło: opracowanie własne.

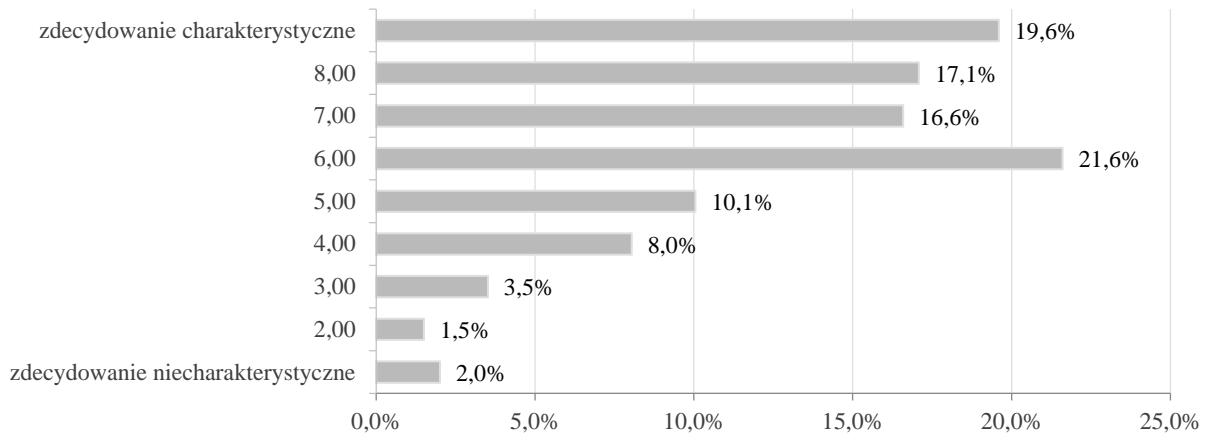
Mniej charakterystyczna od wyżej wymienionych cech zespołu jest indywidualna praca każdego członka. Ocenia tak 60% badanych (wykres nr 4.26).



Wykres nr 4.26 Cechy charakterystyczne dla zespołu pracowników: indywidualna praca każdego członka zespołu

Źródło: opracowanie własne.

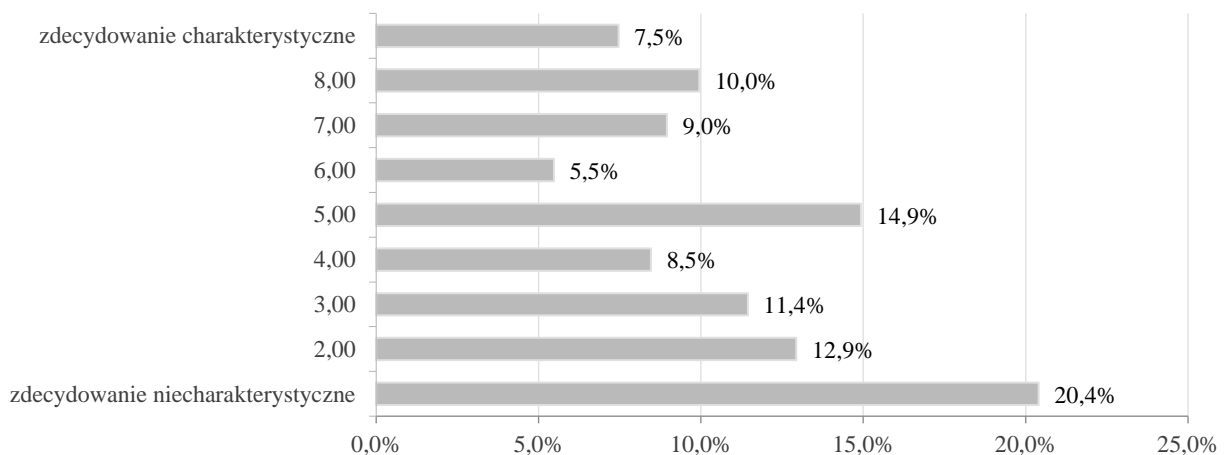
Dużą część zespołów charakteryzuje wspólne rozwiązywanie problemów/konfliktów (ponad 70% wskazań). Tylko 15% respondentów uważa, że ich zespołom brakuje takiej cechy (wykres nr 4.27).



Wykres nr 4.27 Cechy charakterystyczne dla zespołu pracowników: rozwiązywanie problemów/konfliktów

Źródło: opracowanie własne.

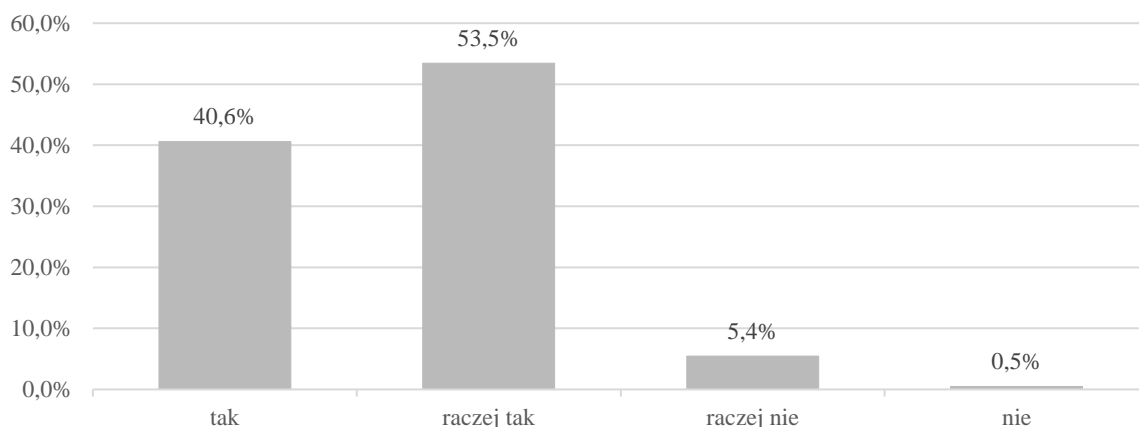
Wyniki badań wskazują, że w zespołach występuje co do zasady równe zaangażowanie poszczególnych członków zespołu. Ku takiej ocenie skłania się ponad połowa badanych (wykres nr 4.28).



Wykres nr 4.28 Cechy charakterystyczne dla zespołu pracowników: nierówne zaangażowanie członków zespołu

Źródło: opracowanie własne.

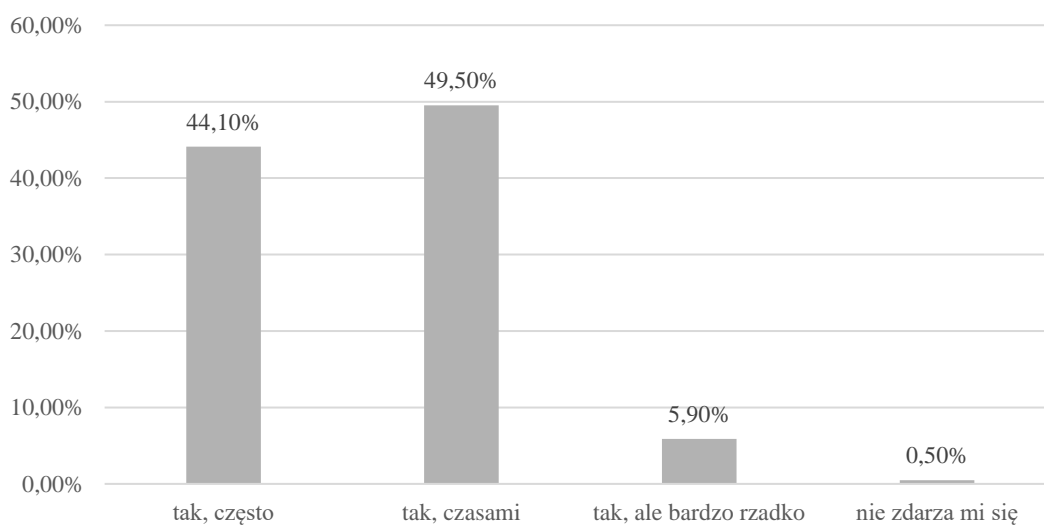
W badaniu 94% respondentów potwierdza, że w ich organizacji jest zwyczaj uzgadniania działań przed przystąpieniem do realizacji (wykres nr 4.29).



Wykres nr 4.29 Występowanie zwyczaju uzgadniania działań pomiędzy współpracownikami przed przystąpieniem do ich realizacji

Źródło: opracowanie własne.

Pracownicy deklarują ponadto, że chętnie pomagają innym w wykonywaniu zadań (93,6%) – wykres nr 4.30 i korzystają z pomocy innych przy realizacji swoich obowiązków. 96% badanych przyznaje, że korzystało z takiej pomocy, 19,3% określa, że korzysta z niej często i taki sam procent stwierdza, że korzysta bardzo rzadko - wykres nr 4.31.



Wykres nr 4.30 Pomaganie innym członkom organizacji w wykonywaniu ich zadań

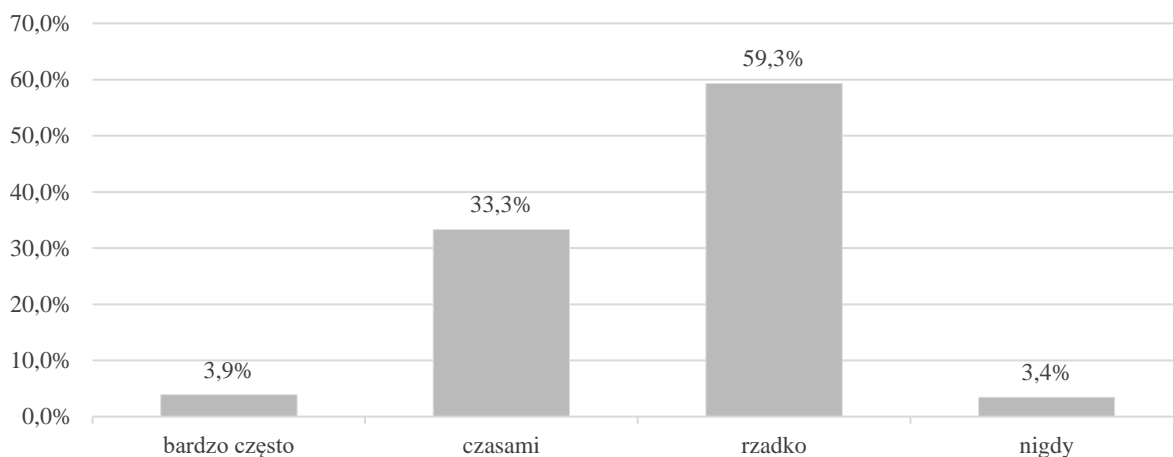
Źródło: opracowanie własne.



Wykres nr 4.31 Korzystanie z pomocy innych pracowników w wykonywaniu swoich obowiązków

Źródło: opracowanie własne.

Na wykresie 4.32 zaprezentowano rozkład odpowiedzi respondentów w odniesieniu także do kwestii rozwiązywania problemów i konfliktów w pracy. 62,7% badanych stwierdza, że w ich pracy nie zdarzają się konflikty lub zdarzają się rzadko. Ale relatywnie wysoki odsetek wskazuje, że konflikty czasami występują.

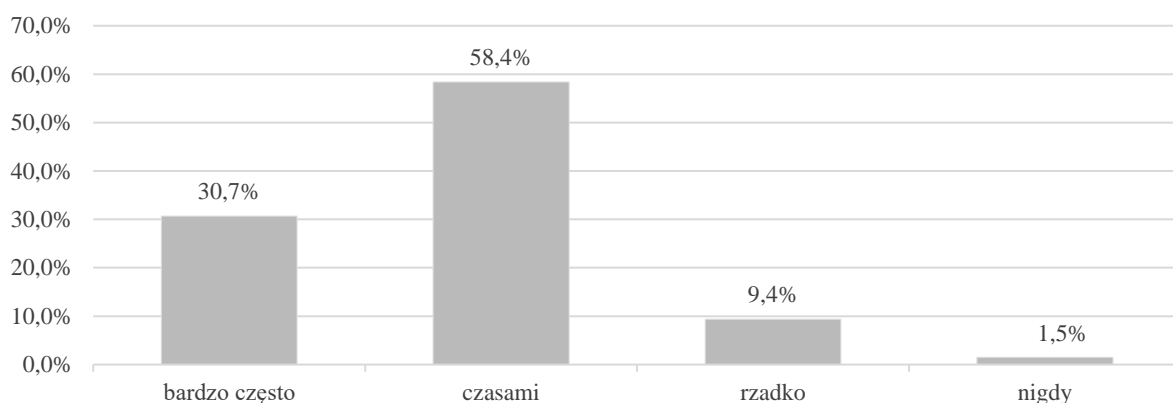


Wykres nr 4.32 Określenie częstotliwości występowania konfliktów w organizacji

Źródło: opracowanie własne.

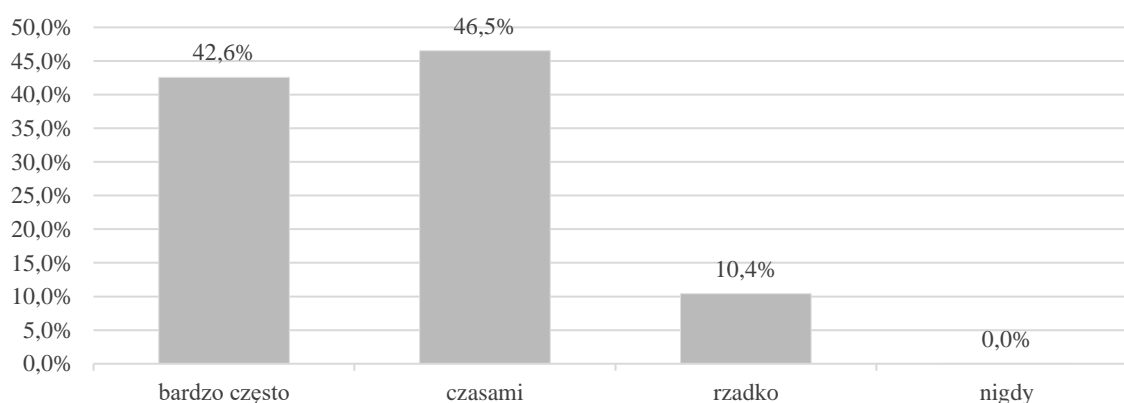
Okazuje się, że 89,1% pracowników biorących udział w badaniu deklaruje, że w organizacji zdarza się wspólne działanie pracowników skierowane na rozwiązywanie problemów, 30,7% określa, że takie działanie występuje w ich organizacji bardzo często (wykres nr 4.33). Jednocześnie 42,6% respondentów deklaruje, że bardzo często angażuje się

we wspólne działania skierowane na rozwiązanie jakichś problemów, a 46,5%, że robi to czasami (wykres nr 4.34).



Wykres nr 4.33 Określenie częstotliwości wspólnego działania pracowników skierowanego na rozwiązanie jakichś problemów/wspólnych spraw

Źródło: opracowanie własne.

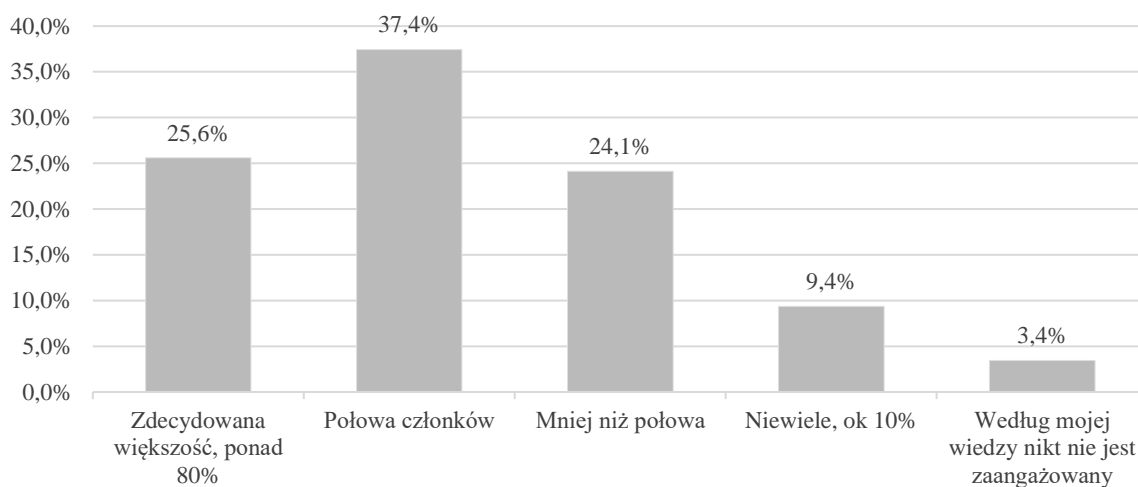


Wykres nr 4.34 Określenie częstotliwości własnego zaangażowania we wspólne działania skierowane na rozwiązanie problemów czy wspólnych spraw

Źródło: opracowanie własne.

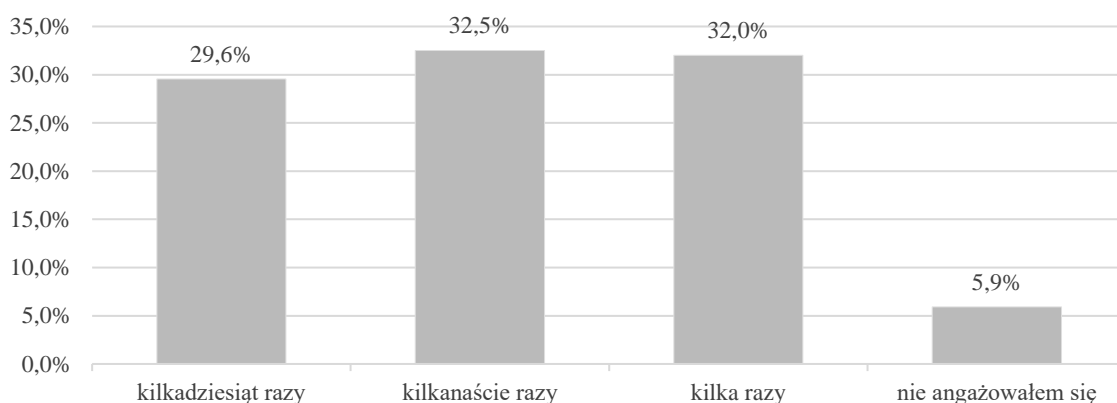
W badanych organizacjach dominuje profil pracowników z wysokim społecznym kapitałem własnym, wyrażany w ich zaangażowaniu, aktywności, podejmowaniu działań woluntarnych oraz pełnieniu funkcji publicznych i społecznych, poza zaangażowaniem w działalność organizacji w której pracują. Tylko 3,4% respondentów uznało, że nikt w ich organizacji nie jest zaangażowany w działalność społeczną (wykres nr 4.35). Respondenci biorący udział w badaniu potwierdzają, że członkowie organizacji angażują się w działalność społeczną poza swoim zakresem pracy zawodowej w organizacji. 81,3% osób potwierdza, że

angażowało się w działalność społeczną od kilku do kilkudziesięciu razy a 18,7% badanych określa siebie jako nie biorących udziału w działalności społecznej (wykres nr 4.36).



Wykres nr 4.35 Zaangażowanie członków organizacji w działalność społeczną (np. przynależność do innych organizacji pozarządowych, wolontariat)

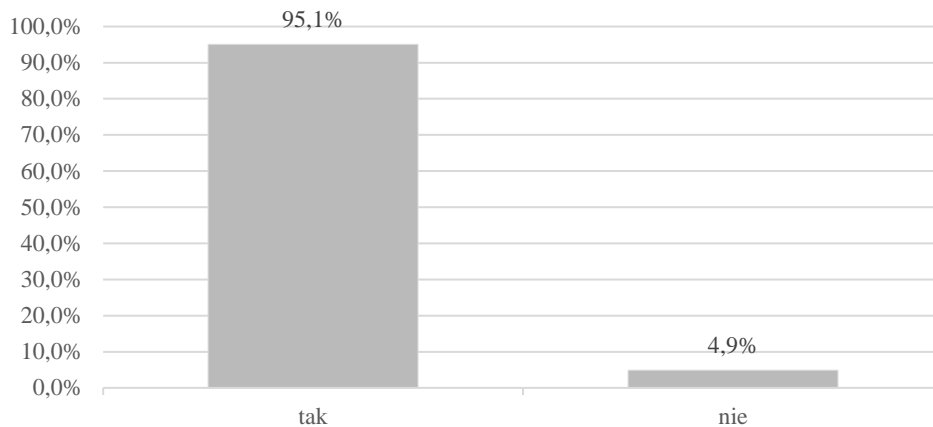
Źródło: opracowanie własne.



Wykres nr 4.36 Indywidualne zaangażowanie respondenta w sprawy publiczne w ciągu ostatniego roku

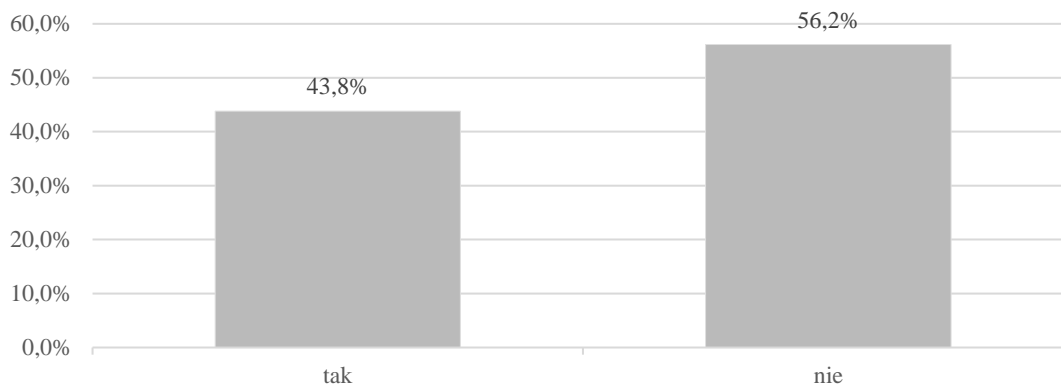
Źródło: opracowanie własne.

Z danych wynika, że 95,1% respondentów brało udział w ostatnich wyborach, a 43,8% przyznaje się do pełnienia jakiejś funkcji publicznej lub społecznej (wykresy nr 4.37, 4.38).



Wykres nr 4.37 Udział w ostatnich wyborach

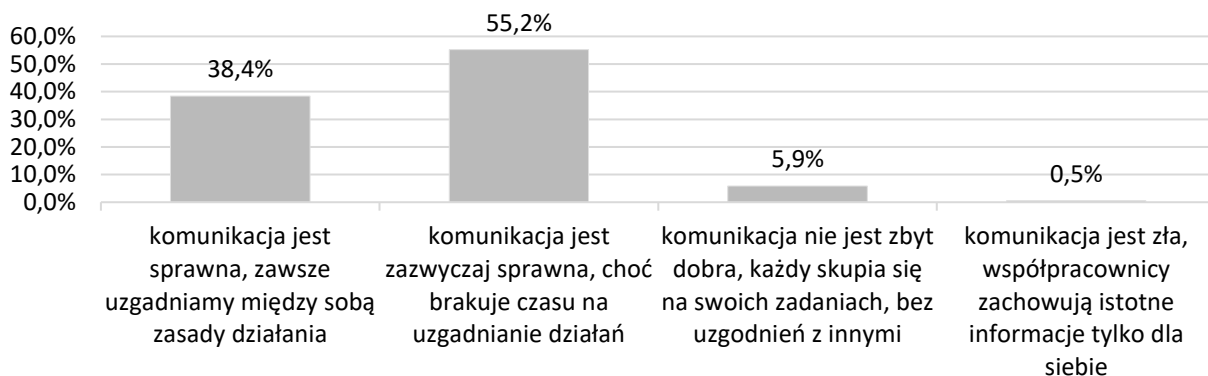
Źródło: opracowanie własne.



Wykres nr 4.38 Pełnienie funkcji publicznych/społecznych przez respondentów

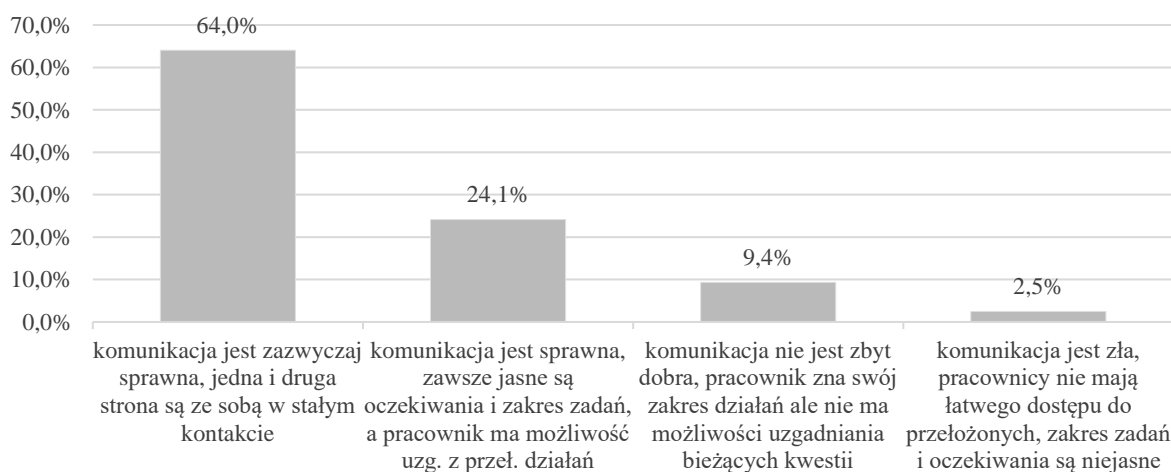
Źródło: opracowanie własne.

Badani określają sprawność komunikacji pomiędzy pracownikami w organizacji wysoko, 38,4% respondentów uznaje, że komunikacja jest sprawna, a działania zawsze uzgadniane pomiędzy pracownikami, ponad 55,2% deklaruje, że komunikacja jest sprawna choć wskazują na występujący brak czasu na uzgadnianie działań. Tylko niecałe 6% określa komunikację w organizacji jako niezbyt dobrą (wykres nr 4.39). Równie pozytywnie respondenci oceniają komunikację między pracownikami a przełożonymi – 88,1% badanych ocenia ją jako sprawną, 11,9% wskazuje, że komunikacja na tej linii nie jest zbyt sprawna (wykres nr 4.40).



Wykres nr 4.39 Przebieg komunikacji między współpracownikami w badanych NGO

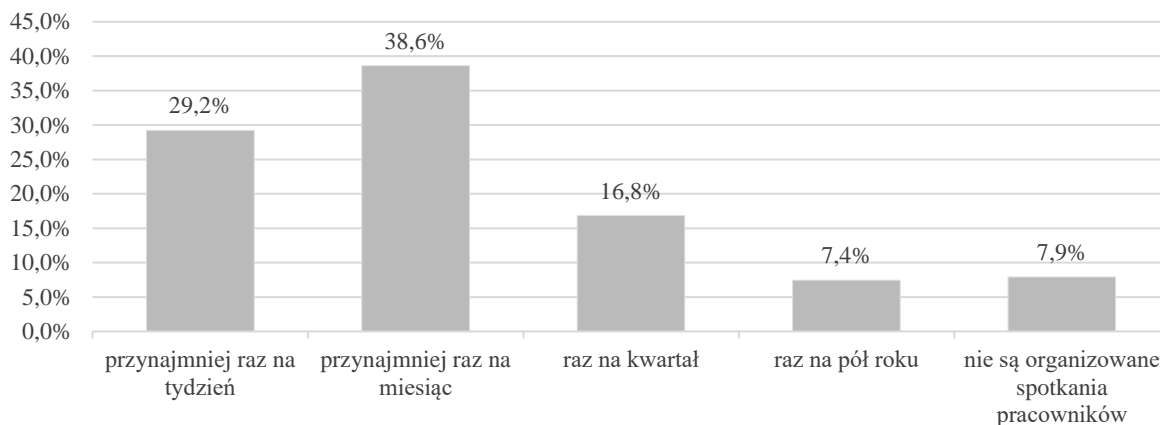
Źródło: opracowanie własne.



Wykres nr 4.40 Przebieg komunikacji między pracownikami a przełożonymi w badanych NGO

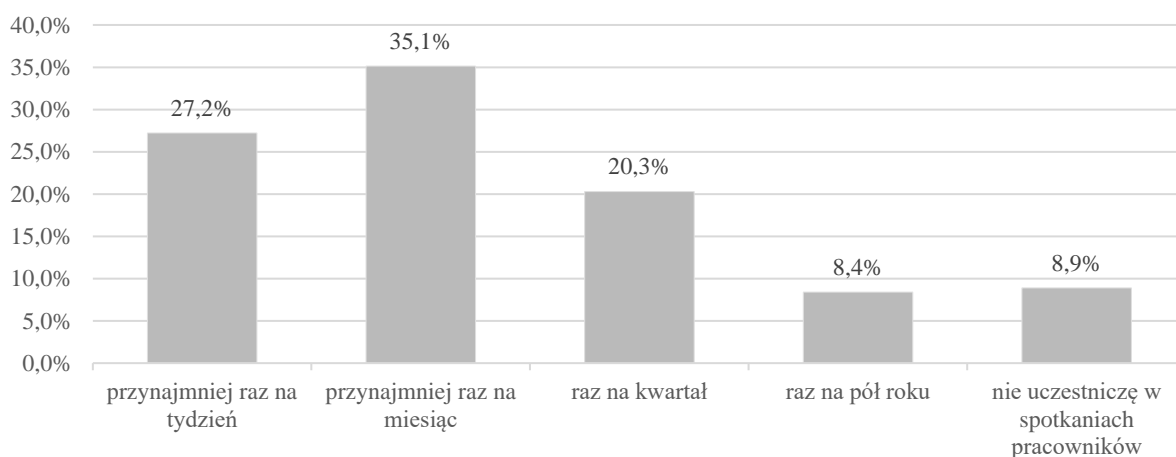
Źródło: opracowanie własne.

W organizacjach stosowane są liczne narzędzia komunikacji wewnętrznej, w dużej mierze oparte o bezpośrednie kanały komunikacji jak spotkania, rozmowy, grupy pracownicze, również z wykorzystaniem nowoczesnych technologii. W większości organizacji biorących udział w badaniu sondażowym organizowane są spotkania pracowników (92%), przy czym mają one różną częstotliwość. Najczęściej spotkania pracowników organizowane są przynajmniej raz na miesiąc (38,6%) lub raz na tydzień (29,2%), co zostało zaprezentowane na wykresie nr 4.41. 35,1% respondentów uczestniczy w takich spotkaniach przynajmniej raz na miesiąc, a 27,2% przynajmniej raz na tydzień (wykres nr 4.42).



Wykres nr 4.41 Częstotliwość organizowania w badanych NGO formalnych spotkań/zebrań pracowników

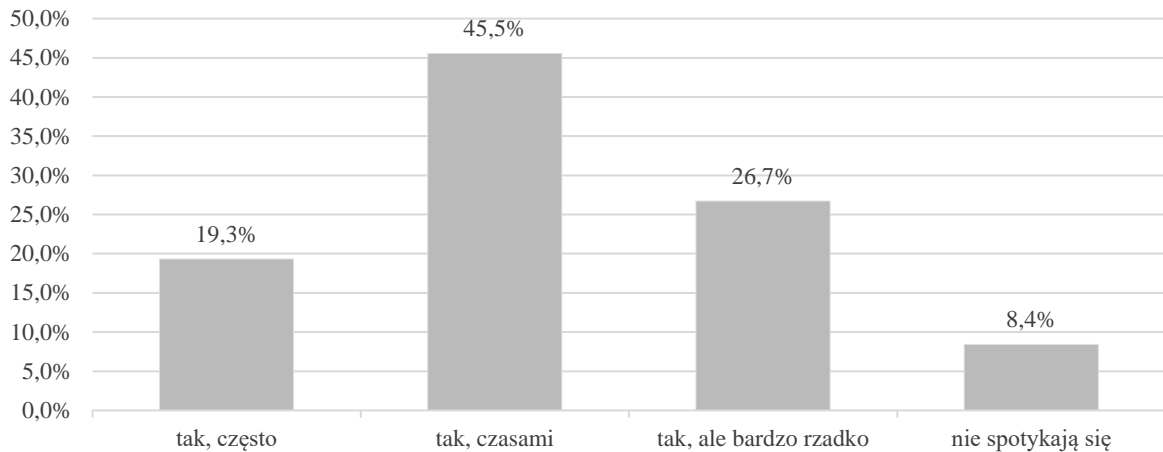
Źródło: opracowanie własne.



Wykres nr 4.42 Częstotliwość uczestniczenia respondentów w organizowanych spotkaniach formalnych/zebraniach

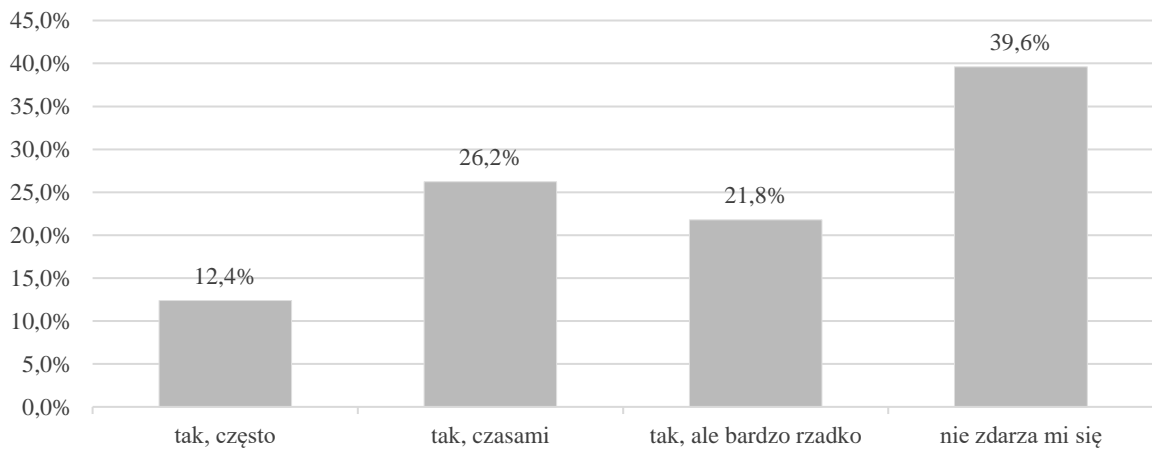
Źródło: opracowanie własne.

Poza formalnymi spotkaniami czy zebraniem pracownicy organizacji spotykają się także na nieformalnych spotkaniach poza pracą. 19,3% określa częstotliwość takich spotkań jako częstą, 45,5% deklaruje, że takie spotkania odbywają się czasami, a 26,7%, że rzadko (wykres nr 4.43). Jednocześnie ponad 60% respondentów przyznaje się do organizowania spotkań dla pracowników poza pracą (wykres nr 4.44).



Wykres nr 4.43 Uczestnictwo respondentów w spotkaniach pracowników poza pracą

Źródło: opracowanie własne.



Wykres nr 4.44 Organizowanie przez respondentów spotkań pracowników poza pracą

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując, opis i rozkład danych statystycznych uzyskanych podczas badania ilościowego pozwolił na zobrazowanie charakterystycznych cech badanych organizacji, panujących relacji, stosowanych metod współpracy, komunikacji i sposobu działania.

Z badań tych wynika, że pracownicy są zadowoleni z pracy, stan zespołów pracowniczych jest stabilny a fluktuacja w organizacjach mała. Pracownicy określają wizerunek organizacji jako bardzo dobry, upatrując przyczyny w realizowanej misji społecznej, profesjonalnym działaniu organizacji oraz spójności realizowanych działań z wyznawanymi wartościami. Wszystkie organizacje podkreślają znaczenie misji społecznej oraz wyznawanych wartości, jak również stosowania ich w działaniach, realizowanych zadaniach czy w zarządzaniu (np. poprzez stosowanie zasad niedyskryminowania).

Respondenci oceniają wysoko poziom zaufania w organizacjach oraz stwierdzają, że normy i zasady są przejrzyste, a pracownicy mają dostęp do potrzebnych informacji. Wyniki wskazują, że badani pracownicy mają poczucie wpływu i decyzyjności, co buduje ich zaangażowanie i satysfakcję z pracy. W organizacjach dominuje model partnerski, więzi są koleżeńskie a kontakty w większości nieformalne. Respondenci charakteryzują swoje miejsca pracy jako stawiające wyzwania, przyjazne, stawiające na rozwój oraz bezpieczne. Wśród najważniejszych cech zespołu badani wymieniają odpowiedzialność za to, co się dzieje, dobrą atmosferę i silne poczucie wspólnego celu. Pracownicy deklarują ponadto, że chętnie pomagają innym w wykonywaniu zadań i sami z tej pomocy korzystają.

Można zauważyć na podstawie przeprowadzonych badań, że w organizacjach dominuje społeczny profil pracowników, widoczny w ich zaangażowaniu, aktywności, wolontariacie oraz pełnieniu funkcji publicznych i społecznych.

W organizacjach panuje bezpośrednia i otwarta komunikacja i jest stosowany zwyczaj uzgadniania działań przed przystąpieniem do realizacji. Ponadto stosowane są liczne narzędzia komunikacji wewnętrznej, w dużej mierze oparte o bezpośrednie kanały komunikacji.

4.3.2. Wartości istotne dla organizacji i ich internalizacja przez pracowników – identyfikacja związków

Przeprowadzone badania ilościowe i ich analiza pozwoliły na pozytywne zweryfikowanie hipotezy 1: im mocniej ukształtowana tożsamość organizacji tym większe współdzielenie i internalizacja wartości organizacji przez ich członków.

Tożsamość w badanych organizacjach zdefiniowano poprzez wartości, które są w nich istotne. Wśród nich ocenie respondentów poddano następujące wartości, znajdujące zarazem swoje odzwierciedlenie w celach istnienia organizacji:

- misja społeczna,
- generowanie zysku,
- budowanie zespołu pracowniczego,
- zaangażowanie w rozwój środowiska lokalnego,
- relacje z interesariuszami,
- realizacja celów operacyjnych organizacji,
- uczciwe praktyki operacyjne,
- rozwój organizacji,

- poszerzenie działalności organizacji.

Ponadto tożsamość organizacji identyfikowano poprzez charakter relacji panujących w nich. Ocenie poddano relacje:

- przyjacielskie,
- partnerskie,
- mentorskie,
- formalne,
- hierarchiczne.

Z kolei współdzielenie i internalizację wartości identyfikowano w oparciu o cechy współpracy w zespołach pracowniczych (oceniane w skali od 1 do 9, gdzie 1- zdecydowanie niecharakterystyczne, 9 – zdecydowanie charakterystyczne):

- silne poczucie wspólnego celu,
- poczucie odpowiedzialności za to, co się dzieje,
- szybka i sprawna praca,
- dobra atmosfera,
- otwarta i bezpośrednia komunikacja,
- skupienie na zadaniach do wykonania,
- indywidualna praca każdego członka zespołu,
- rozwiązywanie problemów/konfliktów,
- nierówne zaangażowanie członków zespołu.

Analiza struktur odpowiedzi respondentów (tabela 4.6 w poprzednim rozdziale) dotyczących wartości istotnych dla badanych organizacji wskazuje, że misja społeczna jest najważniejszym czynnikiem kształtującym wizerunek i tożsamość organizacji.

Analizując strukturę i średnie wartości odpowiedzi dotyczących stopnia utożsamiania się z wartościami organizacji dla pracowników zajmujących stanowiska kierownicze i wykonawcze uzyskano wysoką wartość 6,03 przy skali do 9. Wskazują one, że w obydwu grupach pracowniczych uzyskano zdecydowane najwyższe wartości w odniesieniu do takiej wartości jak misja społeczna. Jednak wysokie wartości odchylenia standardowego wskazują na zróżnicowanie opinii wśród badanych osób. W celu lepszego zrozumienia postaw respondentów wobec miejsca pracy (jego tożsamości) i postrzeganych wymiarów kapitału

społecznego podzielono ich na dwie grupy w zależności od zajmowanego stanowiska – na osoby decyzyjne – kierowników oraz pracowników zajmujących stanowiska wykonawcze.

Respondenci na stanowiskach kierowniczych wyżej w hierarchii wartości stawiają realizację celów i rozwój organizacji niż respondenci zatrudnieni w organizacjach na stanowiskach wykonawczych. W przypadku pozostałych wartości nie zaobserwowano różnic istotnych statystycznie w postawach pracowników na stanowisku kierowniczym czy wykonawczym. Szczegółowe dane zostały zaprezentowane w tabeli nr 4.8.

Tabela nr 4.8 Stopień utożsamiania się z wartościami w odniesieniu do stanowiska zajmowanego w organizacji

Stopień utożsamiania się z wartościami organizacji	Stanowisko pełnione w organizacji			
	kierownictwo		wykonawcy	
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Misja społeczna	8,23	1,16	8,00	1,59
Generowanie zysku	3,63	2,47	4,19	2,32
Budowanie zespołu pracowniczego	6,50	2,22	6,23	2,18
Zaangażowanie w rozwój środowiska lokalnego	6,88	2,18	6,86	1,81
Relacje z interesariuszami	7,50	1,91	7,22	1,71
Realizacja celów operacyjnych organizacji	7,44	1,88	6,88	1,71
Uczciwe praktyki operacyjne	7,66	1,86	7,15	1,86
Rozwój organizacji	7,97	1,45	7,37	1,83
Poszerzenie działalności organizacji	7,23	1,73	7,22	1,51

Zastosowano skalę odpowiedzi od 1 do 9, gdzie 1 oznacza zdecydowanie nieważne, 9 zdecydowanie ważne.

M – średnia, SD – odchylenie standardowe

Źródło: opracowanie własne.

Powyższe analizy pozwalają wnioskować, iż niezależnie od zajmowanego stanowiska misja społeczna, rozwój organizacji oraz uczciwe praktyki operacyjne stanowią główne wartości cenione przez członków organizacji. Przy czym realizacja celów operacyjnych oraz

rozwój organizacji stanowią większą wartość dla osób na stanowiskach kierowniczych, zgodnie z zakresem odpowiedzialności przynależnej grupom pracowniczym.

Drugim obszarem wyznaczającym tożsamość organizacji przyjętym w badaniach stanowi ogólne postrzeganie miejsca pracy (tabela nr 4.9).

Tabela nr 4.9 Sposób postrzegania miejsca pracy w odniesieniu do stanowiska zajmowanego w organizacji

Sposób postrzegania miejsca pracy przez osoby na stanowiskach kierowniczych			Sposób postrzegania miejsca pracy przez osoby na stanowiskach wykonawczych		
Przyjazne	N	%	Przyjazne	N	%
Tak	86	70,5%	Tak	53	64,6%
Bezpieczne			Bezpieczne		
Tak	55	45,1%	Tak	35	42,7%
Stawiające wyzwania			Stawiające wyzwania		
Tak	94	77,0%	Tak	52	63,4%
Stawiające na rozwój			Stawiające na rozwój		
Tak	66	54,1%	Tak	33	40,2%
Skonfliktowane			Skonfliktowane		
Tak	2	1,6%	Tak	2	2,4%
Niedoceniające pracowników			Niedoceniające pracowników		
Tak	3	2,5%	Tak	14	17,1%
Nastawione na zysk			Nastawione na zysk		
Tak	3	2,5%	Tak	5	6,1%

Źródło: opracowanie własne.

Różnice istotne statystycznie zanotowano w przypadku trzech kwestii – postrzeganie miejsca pracy jako stawiającego na rozwój i stawiającego wyzwania oraz niedoceniające pracowników. Wyniki analiz pokazują, że kadra kierownicza w większym stopniu postrzega organizację jako miejsce stawiające na rozwój i wyzwania niż pracownicy na stanowiskach wykonawczych. Jednocześnie większa ilość kadry wykonawczej niż kierowniczej wskazała, że w miejscu pracy nie są doceniani (17,1% pracowników wykonawczych i 2,5% kierowników).

W badaniu przyjęto jako zmienną współdzielenie wartości w organizacji charakterystyczne cechy współpracy w zespole. Z tabeli 4.10 wynika, że kluczowe wartości to dobra atmosfera, poczucie odpowiedzialności za to, co się dzieje, oraz silne poczucie wspólnego celu. Porównując średnie dla pracowników i kierowników – nie zauważono różnic istotnych statystycznie.

Tabela nr 4.10 Tożsamość organizacji – cechy charakterystyczne dla zespołów pracowniczych badanych podmiotów

Kluczowe wartości	Zajmowane stanowisko						Ogółem		
	kierownicze			wykonawcze			Średnia	N	Odchylenie standardowe
	Średnia	N	Odchylenie standardowe	Średnia	N	Odchylenie standardowe			
Silne poczucie wspólnego celu	7,23	120	1,72	7,39	80	1,61	7,29	200	1,67
Poczucie odpowiedzialności za to, co się dzieje	7,36	120	1,76	7,48	79	1,62	7,41	199	1,70
Szybka i sprawna praca	6,87	122	1,58	7,04	79	1,57	6,94	201	1,58
Dobra atmosfera	7,48	122	1,42	7,48	79	1,50	7,48	201	1,45
Otwarta i bezpośrednia komunikacja	7,27	120	1,41	6,95	79	1,74	7,14	199	1,55
Skupienie na zadaniach do wykonania	7,17	120	1,59	7,27	79	1,48	7,21	199	1,54
Indywidualna praca każdego członka zespołu	6,01	122	2,23	6,47	79	1,89	6,19	201	2,11
Rozwiązywanie problemów/konfliktów	6,43	120	2,04	6,78	79	1,79	6,57	199	1,95
Nierówne zaangażowanie członków zespołu	4,52	122	2,65	4,00	79	2,65	4,31	201	2,65

1 Zdecydowanie niecharakterystyczne, 9 – zdecydowanie charakterystyczne

Źródło: opracowanie własne.

Analiza korelacji wskazuje na istnienie związku średniego lub silnego pomiędzy tożsamością a współdzieleniem wartości (tabela 4.11). Potwierdza to zatem sformułowaną hipotezę 1.

Tabela nr 4.11 Związek pomiędzy tożsamością a współdzieleniem wartości

		Współdzielenie wartości	Tożsamość organizacji	Tożsamość ogółem	Wartości organizacji
Współdzielenie wartości	Korelacja Pearsona	--			
	N	199			
Tożsamość organizacji	Korelacja Pearsona	,227**	--		
	Istotność (dwustronna)	,001			
	N	199	199		
Tożsamość ogółem	Korelacja Pearsona	,535**	,798**	--	

	Istotność (dwustronna)	<,001	<,001		
	N	199	199	199	
Wartości organizacji	Korelacja Pearsona	,308**	,538**	,894**	--
	Istotność (dwustronna)	<,001	<,001	<,001	
	N	199	199	199	203

** . Korelacja istotna na poziomie 0.01 (dwustronnie).

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując, można uznać że w badanych organizacjach pozarządowych, tożsamość kształtowana jest przede wszystkim przez misję społeczną oraz wartości istotne dla organizacji. Wartości społeczne, są kluczowe dla badanych miejsc pracy i przeważają nad wartościami ekonomicznymi, takim jak np. generowanie zysku. Jednocześnie misja społeczna i wartości społeczne sprzyjają współdzieleniu wartości i utożsamianiu się pracowników z organizacją.

4.3.3. Zaufanie w organizacji a współdzielenie i przestrzeganie norm

Wśród czynników budujących wizerunek należy wymienić zaufanie, jakie panuje wśród pracowników oraz dzielenie wspólnych wartości i zasad. W rezultacie kolejne sformułowane hipotezy dotyczyły tych właśnie kwestii.

Hipoteza nr 2 brzmi: Im silniejsze współdzielenie i przestrzeganie norm i zasad tym wyższy poziom zaufania w organizacji. Zaufanie w badaniu mierzono formułując następujące opinie, przy pomocy których mierzono postawy posługując się skalą czterostopniową, od w pełni się zgadzam, do nie zgadzam się:

- Czy zgadza się Pan/Pani z opinią, że innym pracownikom w Pana/Pani organizacji można ufać?
- Czy zgadza się Pan/Pani z opinią, że Pana/Pani przełożeni to uczciwi ludzie?

Z kolei zmienna przestrzeganie norm została skonstruowana w oparciu o dwa pytania (skala czterostopniowa, gdzie 1 oznacza tak, a 4 -nie) o następującej treści:

- Czy Pana/Pani zdaniem normy występujące w Pana/Pani organizacji są przejrzyste?
- Czy zwykle ma Pan/Pani dostęp do niezbędnych w pracy informacji dotyczących organizacji?

Na podstawie zmiennych stworzono indeksy jako średnia arytmetyczna z opinii dla danego respondenta) o nazwie zaufanie i normy. Współczynnik korelacji Pearsona przyjmuje

wartość 0,548, co wskazuje na istnienie związku istotnego statystycznie ($p < 0,01$). Równie wysokie wartości uzyskano dla osób zajmujących stanowiska decyzyjne, nieco niższe wartości dla osób na stanowiskach wykonawczych – tu współczynnik korelacji wyniósł 0,476 ($p < 0,01$).

Tabela nr 4.12 Związek pomiędzy przestrzeganiem norm i zasad a panującym w organizacji zaufaniem

	Zaufanie	Normy
Zaufanie	1	,548**
Normy	-	1

** . Korelacja istotna na poziomie 0.01 (dwustronnie).

Źródło: opracowanie własne.

Ważną kwestią jest określenie, czy wraz ze wzrostem poziomu zaufania w organizacji tym silniejsze jest współdzielenie i przestrzeganie norm i zasad. Wykorzystano tu analizę liniowej regresji krokowej, w której jako zmienną niezależną przyjęto współdzielenie i przestrzeganie norm i zasad, a zależną – zaufanie. W modelu regresji liniowej dopasowany R kw wynosi 0,30. Wyniki analizy regresji zawiera tabela nr 4.13.

Tabela nr 4.13 Związek pomiędzy zaufaniem a przestrzeganiem norm i zasad w organizacji

Model		Współczynniki niestandardyzowane		Współczynniki standardyzowane	t	Istotność
		B	Błąd standardowy	Beta		
1	(Stała)	,835	,084		9,934	<,001
	Normy	,462	,050	,548	9,285	<,001

N=203
a. Zmienna zależna: zaufanie

Źródło: opracowanie własne.

Pozwala to sformułować wniosek iż wyższy poziom zaufania w organizacji determinowany jest przez silniejsze współdzielenie i przestrzeganie norm i zasad. Tym samym można odrzucić hipotezę zerową o braku istnienia takiej zależności przyczynowo -skutkowej.

Zaufanie w organizacji a polityka przeciw dyskryminacyjna

Wizerunek organizacji jest budowany również poprzez postawy pracowników organizacji wobec takich zjawisk jak dyskryminacja. Badając strukturę odpowiedzi na pytania dotyczące poziomu zatrudnienia kobiet oraz osób z niepełnosprawnościami lub dyskryminowanych można zauważyć, że wśród osób decyzyjnych panuje większe przekonanie o niestosowaniu zasad dyskryminujących (tabela nr 4.14). Analiza struktur odpowiedzi kierowników i pracowników nie wskazuje jednak, by różnice w rozkładach odpowiedzi były istotne

statystycznie. Potwierdza tym samym, że niezależnie od zajmowanego stanowiska, pracownicy podobnie postrzegają realizację polityki antydyskryminacyjnej.

Tabela nr 4.14 Ocena stosowania w badanych organizacjach zasad zapobiegania dyskryminacji w zatrudnieniu w zależności od zajmowanego stanowiska

	Rodzaj zajmowanego stanowiska				ogółem	
	kierownicze		wykonawcze			
	N	%	N	%	N	%
Tak, są stosowane w pełni	80	65,6	47	58,0	127	62,6
Raczej tak	26	21,3	23	28,4	49	24,1
Raczej nie	9	7,4	5	6,2	14	6,9
Nie są stosowane	7	5,7	6	7,4	13	6,4
Razem	122	100	81	100	203	100

N - liczba odpowiedzi

Źródło: opracowanie własne.

Badani podkreślali rolę wartości i współdziałania w oparciu o zasady niedyskryminowania. Związek pomiędzy stosowanymi w organizacji zasadami niedyskryminowania a relacjami w organizacji oraz rodzajem komunikacji potwierdzają analizy korelacji *r* Pearsona (tabela nr 4.15).

Tabela nr 4.15 Związek pomiędzy stosowanymi w organizacji zasadami niedyskryminowania a relacjami w organizacji oraz rodzajem komunikacji

		Zasady niedyskryminowania	Zaufanie
Zasady niedyskryminowania	Korelacja Pearsona	1	-,251**
	Istotność (dwustronna)		<,001
	N	204	203
Zaufanie	Korelacja Pearsona	-,251**	1
	Istotność (dwustronna)	<,001	
	N	203	203

** . Korelacja istotna na poziomie 0.01 (dwustronnie).

Źródło: opracowanie własne.

Zjawisko dyskryminacji może pojawić się w sytuacji, gdy organizacja jest silnie nastawiona na wyniki finansowe. Postanowiono zatem sprawdzić, czy generowanie zysku jako wartość organizacji jest powiązane z różnymi formami dyskryminacji w organizacji. Wyniki

zaprezentowano w tabeli nr 4.16. Nie występuje różnica istotna statystycznie w ocenach zjawiska dyskryminacji w organizacjach w zależności od tego, jak istotną wartością w organizacji jest generowanie zysku. Oznacza to, że mimo, że zysk jest dla wielu osób ważny, nie przestania on standardów i norm przyjętych w organizacji i cenionych przez pracowników.

Tabela nr 4.16 Znaczenie zysku jako wartości organizacji a ocena zjawiska dyskryminacji w organizacji

Ocena zjawiska dyskryminacji w organizacji			
Mediana			
	Zysk jest zdecydowanie/raczej nieważny	Zysk jest zdecydowanie/raczej ważny	Ogółem
Średnia	2,5776	2,4943	2,5419
N	116	87	203
Odchylenie standardowe	,56184	,56801	,56461

Źródło: opracowanie własne.

Efekt istotny statystycznie odnotowano dla zależności między generowaniem zysku przez organizację jako kluczowa wartość a dyskryminacją. Większy odsetek kobiet zajmujący stanowiska kierownicze (ponad 50%) zaobserwowano w grupie badanych, dla których generowanie zysku w organizacji jest ważne. Jednak odsetek kobiet zajmujący stanowiska kierownicze między 26% a 50% częściej występują wśród badanych, dla których zysk nie jest ważny. Odsetek kobiet zajmujący stanowiska kierownicze do 25% częściej występuje wśród grup skoncentrowanych na zysk jako wartość organizacji. Nie zaobserwowano natomiast innych zależności.

Analogicznie przeprowadzono analizę zależności pomiędzy ważnością generowania zysku jako wartości organizacji a relacjami w organizacji (tabela nr 4.17).

Tabela nr 4.17 Zależność między generowaniem zysku a relacjami wewnątrz organizacji

	Zysk mediana								
	Zysk jest zdecydowanie/raczej nieważny			Zysk jest zdecydowanie/raczej ważny			Ogółem		
	Średnia	N	Odchylenie standardowe	Średnia	N	Odchylenie standardowe	Średnia	N	Odchylenie standardowe
Zaufanie	1,4522	115	,47745	1,7356	87	,38002	1,574	202	,45921

Normy	1,5560	116	,58150	1,6667	87	,48023	1,603	203	,54194
Poczucie wpływu	1,5159	115	,52099	1,7701	87	,54822	1,625	202	,54631

Źródło: opracowanie własne.

Podobnie jak dla misji odnotowano zależności między generowaniem zysku w organizacji jako ważną wartość a zdaniem na temat zaufania wobec innych pracowników i uczciwości przełożonych oraz dostępu do niezbędnych w pracy informacji dotyczących organizacji. Odwrotnie jak w przypadku misji społecznej, gdy generowanie zysku okazywało się ważne, badani rzadziej w pełni zgadzają się ze stwierdzeniem, że mogą zaufać innym pracownikom w organizacji lub że ich przełożeni to uczciwi ludzie. Ponadto gdy zysk jest ważny, badani także rzadziej w pełni zgadzają się, że istnieje dostęp do niezbędnych w pracy informacji dotyczących organizacji. Pozostałe zależności okazały się nieistotne statystycznie.

4.3.4 Sprawczość i decyzyjność pracowników a ich poczucie satysfakcji z pracy

Kolejna hipoteza nr 3 dotyczyła związku pomiędzy poczuciem wpływu pracowników na ich zaangażowanie i satysfakcją z pracy: wysokie poczucie wpływu u pracowników przekłada się na ich zaangażowanie i satysfakcję z pracy. Zmienną wpływ w badaniu mierzono formułując następujące opinie, przy pomocy których mierzono postawy postępując się skalą czterostopniową (gdzie 1 oznacza tak, a 4 -nie):

- Czy Pana/Pani zdaniem pracownicy mają wpływ na decyzje przełożonych dotyczące wykonywanych zadań?
- Czy Pan/Pani czuje, że ma taki wpływ?
- W sytuacji gdy ma Pan/Pani odmienne zdanie niż przełożony, czy wyraża Pan/Pani swoją opinię?

Z kolei zmienna zaangażowanie została skonstruowana w oparciu o dwa pytania (skala czterostopniowa, gdzie 1 oznacza bardzo chętnie, 4 niechętnie) o następującej treści:

- Jak chętnie Pana/Pani zdaniem członkowie organizacji podejmują się nowych zadań/pomysłów?
- Jak chętnie Pan/Pani podejmuje się nowych zadań/pomysłów?

Zmienna satysfakcja zmierzona została w oparciu o opinie pracowników, w odpowiedzi na pytanie: czy jest Pan/Pani zadowolony/a ze swojej pracy? Postulowano się skalą czterostopniową (gdzie 1 oznacza tak, a 4 -nie).

Czynnikiem budującym zaufanie w organizacji jest delegowanie uprawnień oraz umożliwienie samodzielnego podejmowania decyzji. W związku z tym sformułowano następującą hipotezę mówiącą o tym, że wysokie poczucie wpływu u pracowników przekłada się na ich zaangażowanie i satysfakcję z pracy. Wyniki analizy korelacji zawiera tabela 4.18.

Tabela nr 4.18 Zależność pomiędzy poczuciem wpływu u pracowników a ich zaangażowaniem

Korelacje		
	Poczucie wpływu	Aktywność
Poczucie wpływu	1	
Aktywność	,284**	1

N=203

** . Korelacja istotna na poziomie 0.01 (dwustronnie).

Źródło: opracowanie własne.

Wartości współczynnika korelacji są niskie, jednak wynik jest istotny statystycznie, co potwierdza istnienie zależności pomiędzy poczuciem wpływu i aktywnością. Warto także zwrócić uwagę na fakt, że analiza struktur odpowiedzi wskazuje na poczucie wpływu na decyzje oraz ogólną chęć pracowników do podejmowania nowych zadań (tabele 4.19 i 4.20).

Tabela nr 4.19 Postrzegany wpływ pracowników na decyzje w organizacji a ich zaangażowanie – tablica krzyżowa

Jak chętnie Pan/Pani podejmuje się nowych zadań/pomysłów?						
			Bardzo chętnie	Chętnie	Raczej niechętnie	Ogółem
Czy Pana/Pani zdaniem pracownicy mają wpływ na decyzje przełożonych dotyczące wykonywanych zadań?	tak	Liczebność	32	25	2	59
		% z Czy Pana/Pani zdaniem pracownicy mają wpływ na decyzje przełożonych dotyczące wykonywanych zadań?	54,2%	42,4%	3,4%	100,0%
		% z Jak chętnie Pan/Pani podejmuje się nowych zadań/pomysłów?	42,1%	22,3%	14,3%	29,2%
	raczej tak	Liczebność	41	74	10	125
		Czy Pana/Pani zdaniem pracownicy mają wpływ na decyzje przełożonych	32,8%	59,2%	8,0%	100,0%

		dotyczące wykonywanych zadań?				
		Jak chętnie Pan/Pani podejmuje się nowych zadań/pomysłów?	53,9%	66,1%	71,4%	61,9%
	raczej nie	Liczebność	3	9	2	14
		Czy Pana/Pani zdaniem pracownicy mają wpływ na decyzje przełożonych dotyczące wykonywanych zadań?	21,4%	64,3%	14,3%	100,0%
		Jak chętnie Pan/Pani podejmuje się nowych zadań/pomysłów?	3,9%	8,0%	14,3%	6,9%
	nie	Liczebność	0	4	0	4
		Czy Pana/Pani zdaniem pracownicy mają wpływ na decyzje przełożonych dotyczące wykonywanych zadań?	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
		Jak chętnie Pan/Pani podejmuje się nowych zadań/pomysłów?	0,0%	3,6%	0,0%	2,0%
	ogółem	Liczebność	76	112	14	202
		Czy Pana/Pani zdaniem pracownicy mają wpływ na decyzje przełożonych dotyczące wykonywanych zadań?	37,6%	55,4%	6,9%	100,0%
		Jak chętnie Pan/Pani podejmuje się nowych zadań/pomysłów?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela nr 4.20 Subiektywna ocena własnego wpływu pracowników na decyzje a ich zaangażowanie – tablica krzyżowa

Jak chętnie Pan/Pani podejmuje się nowych zadań/pomysłów?						
			Bardzo chętnie	Chętnie	Raczej niechętnie	Ogółem
Czy Pan/Pani czuje, że ma taki wpływ?	tak	Liczebność	51	48	3	102
		% z Czy Pan/Pani czuje, że ma taki wpływ?	50,0%	47,1%	2,9%	100,0%
		Jak chętnie Pan/Pani podejmuje się nowych zadań/pomysłów?	67,1%	42,9%	21,4%	50,5%
	raczej tak	Liczebność	23	51	9	83
		Czy Pan/Pani czuje, że ma taki wpływ?	27,7%	61,4%	10,8%	100,0%
		Jak chętnie Pan/Pani podejmuje się nowych zadań/pomysłów?	30,3%	45,5%	64,3%	41,1%
	raczej nie	Liczebność	2	7	0	9
		Czy Pan/Pani czuje, że ma taki wpływ?	22,2%	77,8%	0,0%	100,0%
		Jak chętnie Pan/Pani podejmuje się nowych zadań/pomysłów?	2,6%	6,3%	0,0%	4,5%
	nie	Liczebność	0	6	2	8
		Czy Pan/Pani czuje, że ma taki wpływ?	0,0%	75,0%	25,0%	100,0%
		Jak chętnie Pan/Pani podejmuje się nowych zadań/pomysłów?	0,0%	5,4%	14,3%	4,0%
	ogółem	Liczebność	76	112	14	202
		Czy Pan/Pani czuje, że ma taki wpływ?	37,6%	55,4%	6,9%	100,0%
		Jak chętnie Pan/Pani podejmuje się nowych zadań/pomysłów?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Źródło: opracowanie własne.

Badania wskazują na wysokie poczucie wpływu u pracowników, a także na związek pomiędzy poczuciem wpływu u pracowników a ich zaangażowaniem w realizowane zadania. Im większe jest poczucie wpływu wśród pracowników, tym wyższy jest ich poziom zaangażowania. Analizy wyników dowodzą także, że istnieje związek pomiędzy indywidualnym poczuciem wpływu i możliwością decydowania, a charakterem relacji w organizacji,

współpracą, utrzymywaniem kontaktów poza pracą, zaufaniem, pomaganiem sobie nawzajem, zaangażowaniem w zadania wewnątrz organizacji oraz aktywnością na zewnątrz.

4.3.5 Warunki do współdziałania i aktywności a charakter relacji i współpracy pomiędzy pracownikami – zależności i związki

Hipotezę czwartą, przewidującą związek między warunkami do współdziałania i kooperacji pracowników, a trwałością więzi i relacje pomiędzy współpracownikami, badano przy pomocy zmiennych: warunki współdziałania i kooperacji – poprzez następujące pytania:

- Czy w Pana/Pani organizacji jest duża fluktuacja pracowników, czy raczej skład pracowniczy jest stały i rzadko dochodzi do zwolnień lub rezygnacji z pracy?
- Proszę określić, jak często w Pana/Pani organizacji zdarzają się konflikty.
- Proszę określić, czy w Pana/Pani organizacji stosowane są zasady niedyskryminowania (np. ze względu na płeć, wiek, wyznanie, orientację seksualną, niepełnosprawność)?
- Jaki procent wśród osób zajmujących stanowiska kierownicze w Pana/Pani organizacji stanowią kobiety?
- Jaki procent wśród pracowników organizacji stanowią osoby z niepełnosprawnością, przedstawiciele mniejszości narodowych, etnicznych, religijnych?
- Czy w Pana/Pani organizacji jest zwyczaj uzgadniania działań pomiędzy współpracownikami zanim przystąpią do ich realizacji?

oraz zmiennych więzi i relacje, weryfikowanych poprzez pytania:

- Jaki Pana/Pani zdaniem jest charakter relacji występujący między współpracownikami w Pana/Pani organizacji?
- Jakiego Pana/Pani zdaniem panują relacje między kierownictwem a pracownikami?

Hipoteza piąta, która brzmi: im więcej wspólnej aktywności współpracowników tym lepsze współdziałanie i większa spójność zespołu jest powiązana w sposób zasadniczy z warunkami współpracy i podejmowanie wspólnych inicjatyw pracowniczych. Weryfikowano ją poprzez zmienne: współpraca i aktywność, które oparto o opinie, przy pomocy których mierzono postawy pracownicze, w odpowiedzi na następujące pytania:

- Jak chętnie Pana/Pani zdaniem członkowie organizacji podejmują się nowych zadań/pomysłów?
- Jak chętnie Pan/Pani podejmuje się nowych zadań/pomysłów?

- Według Pana/Pani wiedzy, jaki procent członków organizacji zaangażowanych jest w działalność społeczną (np. przynależność do organizacji pozarządowych, wolontariat)?
- Ile razy zdarzyło się Panu/Pani w ciągu ostatniego roku angażować w działalność społeczną?
- Według Pana/Pani wiedzy, jaki procent członków organizacji zaangażowanych jest w sprawy publiczne członków organizacji (np. pełnione role/funkcje publiczne, polityczne, uczestnictwo w wyborach)?
- Ile razy zdarzyło się Panu/Pani w ciągu ostatniego roku angażować w sprawy publiczne?
- Jest Pan/Pani członkiem jakiejś organizacji pozarządowej/grupy nieformalnej?
- Czy brał/a Pan/Pani udział w ostatnich wyborach?
- Czy pełni Pan/Pani jakąś funkcję publiczną/społeczną?

Zmienna współpraca:

- Jak często zdarza się w Państwa organizacji wspólne działanie pracowników skierowane na rozwiązanie jakichś problemów/wspólnych spraw?
- Jak często zdarza się Panu/Pani angażować we wspólne działania skierowane na rozwiązanie problemów czy wspólnych spraw?
- Czy zdarza się Panu/Pani pomagać innym członkom organizacji w wykonywaniu ich zadań?
- Czy zdarza się Panu/Pani korzystać z pomocy innych w wykonywaniu swoich obowiązków?

W celu weryfikacji hipotez zbudowano równanie regresji liniowej, w której zmienną zależną była tożsamość organizacji a zmiennymi niezależnymi – wymiary kapitału społecznego. Do modelu włączono zaufanie, współpracę, aktywność.. Zmienne wprowadzono do modelu metodą krokową. W tabeli nr 4.21 przedstawiono wyniki omawianej analizy.

Tabela nr 4.21 Współczynniki analizy regresji z wartościami testu ANOVA dla tożsamości organizacji na podstawie wymiarów kapitału społecznego

Model		B	SE	β	t	p	R ²	ΔR^2	F
1	(Stała)	4,44	0,39		11,31	<0,001	0,05		10,61**
	Zaufanie	0,79	0,24	0,23	3,26	0,001			
2	(Stała)	5,26	0,44		12,05	<0,001	0,12	0,07	12,89***
	Zaufanie	1,06	0,24	0,31	4,35	<0,001			
	Współdziałanie	-0,71	0,19	-0,27	-3,80	<0,001			

*** - $p < 0,001$; ** - $p < 0,01$; * - $p < 0,05$

Zmienna zależna: tożsamość organizacyjna.

Źródło: opracowanie własne.

Ostateczny model opierał się na dwóch zmiennych: zaufaniu i współdziałaniu. Wykazano, że istnieje związek przyczynowo skutkowy o dodatnim kierunku. Pierwszy model, jedynie z zaufaniem, wyjaśniał 5% wariancji. Natomiast dodanie współdziałania do modelu spowodowało wzrost wyjaśnianej wariancji o 7%. Z kolei przy wzroście współdziałania o 1 jednostkę, poziom tożsamości organizacyjnej będzie niższy o 0,71 wartości.

Badania wskazują na wysokie poczucie wpływu u pracowników, a także na związek pomiędzy poczuciem wpływu u pracowników a ich zaangażowaniem w realizowane zadania. Zastosowana korelacja r Pearsona potwierdza istnienie związku między poczuciem wpływu a przestrzenią do decydowania i wyrażania własnej opinii przez pracowników. Im większe jest poczucie wpływu wśród pracowników, tym większe jest ich zaangażowanie w pracę (tabela nr 4.22).

Tabela nr 4.22 Związek pomiędzy poczuciem wpływu, przestrzenią do decydowania i wyrażania opinii i zaangażowania w pracę

	Poczucie wpływu
Zaangażowanie zewnętrzne	0,29**
Zaangażowanie zewnętrzne – ile razy	0,25**

** – $p < 0,01$; ** – $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne.

Dalsze analizy wyników dowodzą, że istnieje związek pomiędzy indywidualnym poczuciem wpływu i możliwością decydowania, a charakterem relacji w organizacji, współpracą, utrzymywaniem kontaktów poza pracą, zaufaniem, pomaganiem sobie nawzajem, zaangażowaniem w zadania wewnątrz organizacji oraz aktywnością na zewnątrz (tabela nr 4.23).

Tabela nr 4.23 Związek pomiędzy poczuciem wpływu a charakterem relacji panującymi w organizacji

	Wpływ
Relacja – zaufanie	0,58**
Relacja – charakter	0,48**

** – $p < 0,01$; ** – $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne.

W kolejnej części analiz sprawdzono, czy poczucie wpływu jest powiązane z zaangażowaniem w badanej grupie. W tym celu skorzystano z analiz korelacji r Pearsona. Wynik tej analizy jest istotny statystycznie: $r = 0,28$; $p < 0,001$. Jest to związek słaby i dodatni.

Świadczy to więc o tym, że im większe jest poczucie wpływu wśród pracowników, tym wyższy jest ich poziom zaangażowania.

W celu dopełnienia analiz wykonano analizę regresji liniowej dla zaangażowania. Jako predyktor włączono poczucie wpływu. Model okazał się dobrze dopasowany do danych: $F(1, 200) = 17,50$; $p < 0,001$ i wyjaśnia on 8% wariacji zmiennej zależnej ($R^2 = 0,08$). Poczucie wpływu okazało się istotnym predyktorem: $B = 0,26$; $SE = 0,06$; $t(1, 200) = 4,18$; $p < 0,001$ o słabej sile ($\beta = 0,28$). Wraz ze wzrostem poczucia wpływu o 1 jednostkę, poziom zaangażowania w badanej grupie będzie większy o 0,26 wartości.

Chcąc sprawdzić, czy w badanej grupie pracowników występuje związek pomiędzy aktywnością a współpracą, wykonano analizy korelacji r Pearsona. Wyniki analiz są istotne statystycznie: $r = 0,36$; $p < 0,001$. Jest to relacja dodatnia, o umiarkowanej sile. Oznacza to, że im więcej jest wspólnej aktywności współpracowników, tym lepsze jest ich współdziałanie.

Uzupełniając wcześniejsze analizy, przeprowadzono analizę regresji liniowej dla współpracy. Jako predyktor włączono aktywność. Model okazał się dobrze dopasowany do danych: $F(1, 200) = 30,21$; $p < 0,001$. Wyjaśniana wariacja wynosi 13% ($R^2 = 0,131$). Okazuje się, że aktywność istotnie przewiduje współpracę pracowników: $B = 0,34$; $SE = 0,06$; $t(1, 200) = 5,50$; $p < 0,001$, a relacja ta jest dodatnia i umiarkowana ($\beta = 0,36$). Wynika z tego, że jeśli aktywność wzrośnie o 1 jednostkę, poziom współpracy będzie większy o 0,34 wartości.

Sprawdzono, czy współpraca jest powiązana z aktywnością. Wykonano w tym celu analizę korelacji r Pearsona. Analizy te wykonano na całej próbie, ale także przy podziale na rodzaj nowego stanowiska: kierownicze vs. wykonawcze. Wyniki przeprowadzonych analiz umieszczone zostały w tabeli nr 4.24.

Tabela nr 4.24 Związek pomiędzy współpracą a aktywnością w całej grupie i przy podziale na stanowisko

	W całej grupie		Stanowisko kierownicze		Stanowisko wykonawcze	
	Współpraca 2	Współpraca	Współpraca 2	Współpraca	Współpraca 2	Współpraca
Aktywność1	0,22**	0,39**	0,23*	0,39**	0,33**	0,45**
Aktywność2	0,09	0,19*	0,08	0,23*	0,18	0,21
Aktywność3	0,21**	0,17*	0,26**	0,22*	0,09	0,11

** – $p < 0,01$; * – $p < 0,05$

Aktywność 1: dotycząca kreowania nowych zadań i pomysłów

Aktywność 2: dotycząca zaangażowania w działalność społeczną

Aktywność 3: dotycząca zaangażowania w pełnienie funkcji publicznych

Współpraca 1: wspólne działanie pracowników skierowane na rozwiązanie problemów/wspólnych spraw

Współpraca 2: pomoc innym

Źródło: opracowanie własne.

Analiza na całej grupie badanej wykazała, że aktywność jest powiązana ze współpracą – jedynie aktywność dotycząca zaangażowania w działalność społeczną przez członków organizacji nie jest powiązana ze współpracą opartą o pomoc. Związki te są w większości słabe. Wyjątek stanowi relacja aktywność dotycząca nowych zadań i pomysłów a współpracy dotyczącej rozwiązywania wspólnych problemów. Świadczy to o tym, że im większą aktywność przejawiają pracownicy ogółem, tym wyższy jest ich poziom współpracy.

Takie same wyniki odnotowano w grupie osób pracujących na stanowisku kierowniczym. Jedynie wśród pracowników na stanowisku wykonawczym odnotowano wyłącznie związki pomiędzy aktywnością dotyczącą nowych zadań i pomysłów a wskaźnikami współpracy. Korelacje te są dodatnie i umiarkowane. Oznacza to, że im większe jest natężenie aktywności u pracowników na stanowisku wykonawczym, tym bardziej skłonni są oni do współpracy. Pozostałe korelacje okazały się nieistotne statystycznie.

Kolejno postanowiono zweryfikować hipotezę wskazującą na związek pomiędzy warunkami do współdziałania i kooperacji a charakterem relacji pomiędzy współpracownikami i kierownictwem. W pierwszej części tych analiz przeprowadzono serię testów chi kwadrat niezależności dla charakteru relacji pomiędzy współpracownikami. W tabeli nr 4.25 przedstawione zostały wyniki tych testów.

Tabela nr 4.25 Charakter relacji między współpracownikami a warunki do współdziałania i kooperacji pracowników – tablica krzyżowa

		Charakter relacji					
		Przyjacielski		Koleżeński			
		N	%	N	%	χ^2 (3)	p
Fluktuacja pracowników	Skład jest stały, pracownicy rzadko odchodzą z pracy	28	52,8%	44	29,9%	12,29	0,006
	Skład jest raczej stały, co jakiś czas występują zmiany w zatrudnieniu	24	45,3%	83	56,5%		

	Jest duża fluktuacja pracowników, ludzie często odchodzą z pracy, a na ich miejsce zatrudniani są nowi	0	0,0%	15	10,2%		
	Sytuacja zatrudnieniowa w organizacji jest bardzo niestabilna a fluktuacja pracowników bardzo duża	1	1,9%	5	3,4%		
Częstotliwość występowania kłótni	bardzo często	2	3,8%	5	3,4%	4,28	0,233
	czasami	12	22,6%	55	37,2%		
	rzadko	36	67,9%	84	56,8%		
	nigdy	3	5,7%	4	2,7%		
Stosowanie zasad niedyskryminowania	tak, są stosowane w pełni	37	69,8%	90	61,2%	7,06	0,070
	raczej tak	8	15,1%	40	27,2%		
	raczej nie	2	3,8%	11	7,5%		
	Nie są stosowane żadne zasady niedyskryminowania	6	11,3%	6	4,1%		
Odsetek kobiet zajmujący stanowiska kierownicze	Mniej niż 10%	8	15,1%	3	2,0%	17,80	<0,001
	Między 10% a 25%	0	0,0%	6	4,1%		
	Między 26% a 50%	13	24,5%	23	15,5%		
	Ponad 50%	32	60,4%	116	78,4%		
Odsetek osób z niepełnosprawnością, przedstawiciele mniejszości narodowych, etnicznych, religijnych zajmujący stanowiska kierownicze	Mniej niż 10%	27	50,9%	98	66,2%	3,88	0,275
	Między 10% a 25%	20	37,7%	38	25,7%		
	Między 26% a 50%	4	7,5%	8	5,4%		
	Ponad 50%	2	3,8%	4	2,7%		

Źródło: opracowanie własne.

Analiza wykazała efekty istotne statystycznie dla charakteru relacji między współpracownikami a fluktuacją pracowników oraz odsetkiem kobiet zajmujący stanowiska kierownicze. Większy odsetek badanych z przyjacielskimi relacjami z współpracownikami

zgłasza stały i stabilny skład pracowników. Z kolei badani o koleżeńskim charakterze relacji z innymi pracownikami częściej wskazuje na fluktuację pracowników. Ponadto u badanych z przyjacielskimi relacjami ze współpracownikami częściej odnotowuje się odsetek kobiet zajmujący stanowiska kierowniczych albo poniżej 10%, albo w przedziale 26-50%. Z kolei w grupie badanych z koleżeńską relacją między współpracownikami częściej odnotowuje się odsetek kobiet na stanowiskach kierowniczych na poziomie 10-25% lub powyżej 50%. Inne warunki współdziałania nie są zależne od charakteru relacji między współpracownikami.

W drugiej części analiz? sprawdzono, czy charakter relacji między kierownictwem a pracownikami jest powiązany z warunkami do współdziałania i kooperacji. Analogicznie jak wcześniej przeprowadzono testy chi kwadrat niezależności, a wyniki testów zamieszczono w tabeli nr 4.26.

Tabela nr 4.26 Charakter relacjami między kierownictwem a pracownikami a warunkami do współdziałania i kooperacji – tablica krzyżowa

		Charakter relacji										$\chi^2(12)$	p
		Przyjacielski		Partnerski		Mentorski		Formalne		Hierarchiczne			
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Fluktuacja pracowników	Skład jest stały	14	48,3 %	45	36,3 %	10	40,0 %	3	23,1 %	0	0,0%	71,55	<0,001
	Skład jest raczej stały	14	48,3 %	72	58,1 %	8	32,0 %	7	53,8 %	7	63,6 %		
	Jest duża fluktuacja pracowników	0	0,0%	7	5,6%	7	28,0 %	1	7,7%	0	0,0%		
	Sytuacja zatrudnieniowa w organizacji jest bardzo niestabilna	1	3,4%	0	0,0%	0	0,0%	2	15,4 %	4	36,4 %		
Częstotliwość występowania kłótni	bardzo często	0	0,0%	6	4,8%	2	8,0%	0	0,0%	0	0,0%	26,08	0,010
	czasami	9	31,0 %	39	31,2 %	7	28,0 %	2	15,4 %	10	90,9 %		
	rzadko	18	62,1 %	77	61,6 %	14	56,0 %	11	84,6 %	1	9,1%		
	nigdy	2	6,9%	3	2,4%	2	8,0%	0	0,0%	0	0,0%		
Stosowanie zasad niedyskryminow.	tak, są stosowane w pełni	21	72,4 %	71	56,8 %	19	76,0 %	10	76,9 %	6	54,5 %	16,54	0,168

	raczej tak	3	10,3 %	36	28,8 %	3	12,0 %	2	15,4 %	5	45,5 %		
	raczej nie	2	6,9%	11	8,8%	0	0,0%	1	7,7%	0	0,0%		
	Nie są stosowane żadne zasady niedyskryminowania	3	10,3 %	7	5,6%	3	12,0 %	0	0,0%	0	0,0%		
Odsetek kobiet zajmujący stanowiska kierownicze	Mniej niż 10%	6	20,7 %	3	2,4%	0	0,0%	0	0,0%	3	27,3 %	36,4 1	<0,00 1
	Między 10% a 25%	0	0,0%	5	4,0%	0	0,0%	1	7,7%	0	0,0%		
	Między 26% a 50%	6	20,7 %	22	17,6 %	8	32,0 %	0	0,0%	0	0,0%		
	Ponad 50%	17	58,6 %	95	76,0 %	17	68,0 %	12	92,3 %	8	72,7 %		
Odsetek osób z niepełnosprawnością, przedstawiciele mniejszości narodowych, etnicznych, religijnych zajmujący stanowiska kierownicze	Mniej niż 10%	16	55,2 %	79	63,2 %	15	60,0 %	9	69,2 %	7	63,6 %	11,2 2	0,510
	Między 10% a 25%	8	27,6 %	38	30,4 %	5	20,0 %	4	30,8 %	4	36,4 %		
	Między 26% a 50%	4	13,8 %	5	4,0%	3	12,0 %	0	0,0%	0	0,0%		
	Ponad 50%	1	3,4%	3	2,4%	2	8,0%	0	0,0%	0	0,0%		

Źródło: opracowanie własne.

Z przeprowadzonych testów wynika, że istnieje istotny statystycznie związek między charakterem relacji między kierownictwem a pracownikami a fluktuacją pracowników, częstotliwością występowania kłótni w organizacji oraz odsetkiem kobiet zajmujących stanowiska kierownicze. W przypadku przyjacielskich, partnerskich i mentorskich relacji pracowników z kierownictwem fluktuacja pracowników jest niska lub nie występuje. Badani, którzy określali te relacje jako formalne czy hierarchiczne częściej wskazywali na dużą fluktuację i brak stabilności.

Dla częstotliwości występowania kłótni w organizacji, badani określający relacje z kierownictwem jako hierarchiczne częściej wskazują na występowanie tych konfliktów (czasami). Z kolei wśród pozostałych charakterów relacji odnotowuje się częściej rzadkie występowanie konfliktów.

Natomiast odsetek kobiet mniej niż 10% zajmujący stanowiska kierownicze występował częściej przy partnerskiej lub hierarchicznej relacji. Odsetki kobiet w przedziale

26-50% na stanowiskach kierowniczych występowały częściej przy relacjach przyjacielskich, partnerskich i mentorskich. Najczęściej jednak w organizacjach pojawiało się ponad 50% kobiet zajmujące stanowiska kierownicze. Nie odnotowano innych zależności między charakterem relacji między kierownictwem a pracownikami a warunkami do współpracy i aktywności.

Kolejno porównano badanych na stanowisku kierowniczym z badanymi na stanowisku wykonawczym pod względem ich oceny charakterystycznych cech dla badanych zespołów pracowników. Wykonano testy *t* Studenta dla prób niezależnych. Wyniki tych testów okazały się nieistotne statystycznie. Świadczy to o ocenie na podobnym poziomie pod względem cech własnego zespołu w zależności od poziomu stanowiska. Średnie dla cech charakterystycznych dla zespołów wskazują, że najbardziej charakterystyczną cechą jest dobra atmosfera pracy, poczucie odpowiedzialności za to, co się dzieje i silne poczucie wspólnego celu. Istotne dla respondentów jest także skupienie na zadaniach do wykonania oraz otwarta i bezpośrednia komunikacja. Za najmniej charakterystyczną cechą zespołu respondenci uznali nierówne zaangażowanie członków zespołu.

W następnym kroku analiz porównano charakterystyczne cechy dla badanych zespołów pracowników pomiędzy osobami na stanowiskach kierowniczych a osobami na stanowiskach wykonawczych. Wykonano test *t* Studenta dla prób niezależnych, a jego wyniki okazały się nieistotne statystycznie. Oznacza to, że badani na stanowisku kierowniczym w podobnym stopniu oceniają charakterystyczne cechy zespołu jak badani na stanowisku wykonawczym. W tabeli nr 4.27 zamieszczono wyniki porównań.

Tabela nr 4.27 Porównanie charakterystycznych cech dla badanych zespołów pracowników w zależności od zajmowanego stanowiska

Charakterystyczne cechy zespołu	stanowiska kierownicze (<i>n</i> = 120)		stanowisko wykonawcze (<i>n</i> = 80)	
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Silne poczucie wspólnego celu	7,23	1,72	7,39	1,61
Poczucie odpowiedzialności za to, co się dzieje	7,36	1,76	7,48	1,62
Szybka i sprawna praca	6,87	1,58	7,04	1,57
Dobra atmosfera	7,48	1,42	7,48	1,50
Otwarta i bezpośrednia komunikacja	7,27	1,41	6,95	1,74
Skupienie na zadaniach do wykonania	7,17	1,59	7,27	1,48

Indywidualna praca każdego członka zespołu	6,01	2,23	6,47	1,89
Rozwiązywanie problemów/konfliktów	6,43	2,04	6,78	1,79
Nierówne zaangażowanie członków zespołu	4,52	2,65	4,00	2,65

Zastosowano skalę odpowiedzi od 1 do 9, gdzie 1 oznacza zdecydowanie niecharakterystyczne, 9 zdecydowanie charakterystyczne.

Źródło: opracowanie własne.

Sprawdzono także, czy występują różnice w ocenie cech pracowników zespołu, do którego należą badani w zależności od oceny miejsca pracy. W tym celu wykonano serię testów *t* Studenta dla prób niezależnych. Początkowe obliczenia wykonano dla miejsca pracy ocenianego jako przyjaznego (tabela nr 4.28).

Tabela nr 4.28. Różnice w zakresie cech pracowników zespołu w zależności od oceny miejsca pracy jako przyjaznego

	Przyjazne miejsce pracy				<i>t</i>	<i>p</i>	95% <i>CI</i>		<i>d</i> Cohena
	nie (<i>n</i> = 63)		tak (<i>n</i> = 137)				<i>LL</i>	<i>UL</i>	
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>					
Silne poczucie wspólnego celu	6,67	1,89	7,58	1,48	-3,37	0,001	-1,45	-0,37	0,56
Poczucie odpowiedzialności za to, co się dzieje	6,87	1,82	7,65	1,60	-2,91	0,004	-1,31	-0,25	0,47
Szybka i sprawna praca	6,29	1,57	7,22	1,49	-4,02	<0,001	-1,39	-0,48	0,61
Dobra atmosfera	6,50	1,32	7,91	1,28	-7,16	<0,001	-1,80	-1,02	1,09
Otwarta i bezpośrednia komunikacja	6,31	1,51	7,52	1,43	-5,45	<0,001	-1,65	-0,77	0,83
Skupienie na zadaniach do wykonania	6,89	1,42	7,35	1,58	-1,97	0,050	-0,93	0,00	0,30
Indywidualna praca każdego członka zespołu	6,35	1,91	6,12	2,20	0,74	0,458	-0,40	0,88	0,11
Rozwiązywanie problemów/konfliktów	6,45	1,53	6,62	2,11	-0,64	0,526	-0,69	0,36	0,09
Nierówne zaangażowanie członków zespołu.	5,23	2,51	3,91	2,62	3,34	0,001	0,54	2,10	0,51

Źródło: opracowanie własne.

Badani, którzy wskazywali, że ich miejsce pracy jest przyjazne określają cechy swoich współpracowników w większym natężeniu niż badani opisujący swoje miejsce pracy jako nieprzyjazne dla następujących aspektów: silne poczucie wspólnego celu (efekt umiarkowany), poczucie odpowiedzialności za to, co się dzieje (efekt słaby), szybka i sprawna praca (efekt umiarkowany), dobra atmosfera, otwarta i bezpośrednia komunikacja (efekty silne), skupienie na zadaniach do wykonania (efekt słaby). Jednocześnie uważają oni, że ich współpracownicy w mniejszym stopniu nierówno angażują się niż badani oceniający swoje miejsce pracy jako nieprzyjazne (efekt umiarkowany).

Następnie porównano badanych pod względem cech zespołu pracowników w zależności od oceny miejsca pracy jako bezpiecznego (tabela nr 4.29).

Tabela nr 4.29. Różnice w zakresie cech pracowników zespołu w zależności od oceny miejsca pracy jako bezpiecznego

	Bezpieczne miejsce pracy				<i>t</i>	<i>p</i>	95% CI		<i>d</i> Cohena
	nie (<i>n</i> = 113)		tak (<i>n</i> = 87)				<i>LL</i>	<i>UL</i>	
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>					
Silne poczucie wspólnego celu	6,99	1,74	7,68	1,51	-2,99	0,003	-1,14	-0,23	0,42
Poczucie odpowiedzialności za to, co się dzieje	7,00	1,91	7,93	1,21	-4,19	<0,001	-1,37	-0,49	0,57
Szybka i sprawna praca	6,63	1,68	7,33	1,35	-3,29	0,001	-1,12	-0,28	0,46
Dobra atmosfera	7,08	1,48	7,98	1,23	-4,68	<0,001	-1,28	-0,52	0,65
Otwarta i bezpośrednia komunikacja	6,81	1,59	7,56	1,41	-3,47	0,001	-1,18	-0,32	0,50
Skupienie na zadaniach do wykonania	7,06	1,48	7,39	1,62	-1,49	0,137	-0,76	0,11	0,21
Indywidualna praca każdego członka zespołu	6,21	2,05	6,17	2,19	0,12	0,903	-0,56	0,63	0,02
Rozwiązywanie problemów/konfliktów	6,38	1,92	6,82	1,96	-1,59	0,113	-0,99	0,11	0,23
Nierówne zaangażowanie członków zespołu	4,55	2,73	4,01	2,53	1,44	0,150	-0,20	1,28	0,21

Źródło: opracowanie własne.

Gdy badani określają miejsce pracy jako bezpieczne, oceniają oni swoich współpracowników z zespołu lepiej w kontekście silnego poczucia wspólnego celu, szybkiej i sprawnej pracy (efekty słabe), poczucia odpowiedzialności za to, co się dzieje, dobrej atmosfery oraz otwartej i bezpośredniej komunikacji (efekty umiarkowane) niż badani, którzy nie określają swojego miejsca pracy jako bezpiecznego. Nie odnotowano innych istotnych statystycznie różnic.

Kolejno sprawdzono różnice w charakterystyce cech pracowników własnego zespołu wśród badanych, którzy oceniali miejsce pracy jako stawiające wyzwania, a badanych, którzy nie określili swojego miejsca pracy w ten sposób (tabela nr 4.30). Nie wykazano żadnych różnic istotnych statystycznie. Porównywane grupy nie różnią się między sobą pod względem oceny cech pracowników.

Tabela nr 4.30. Różnice w zakresie cech pracowników zespołu w zależności od oceny miejsca pracy jako stawiającego wyzwania

	Stawiające wyzwania miejsce pracy				<i>t</i>	<i>p</i>	95% <i>CI</i>		<i>d</i> Cohena
	nie (<i>n</i> = 56)		tak (<i>n</i> = 144)				<i>LL</i>	<i>UL</i>	
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>					
Silne poczucie wspólnego celu	7,23	1,87	7,31	1,60	-0,28	0,777	-0,64	0,48	0,05
Poczucie odpowiedzialności za to, co się dzieje	7,29	1,67	7,45	1,72	-0,63	0,531	-0,70	0,36	0,10
Szybka i sprawna praca	6,86	1,71	6,97	1,52	-0,41	0,679	-0,63	0,41	0,07
Dobra atmosfera	7,41	1,66	7,50	1,36	-0,37	0,710	-0,59	0,40	0,06
Otwarta i bezpośrednia komunikacja	6,93	1,80	7,22	1,45	-1,10	0,275	-0,83	0,24	0,19
Skupienie na zadaniach do wykonania	7,23	1,69	7,20	1,49	0,14	0,888	-0,48	0,55	0,02
Indywidualna praca każdego członka zespołu	6,36	2,27	6,12	2,05	0,70	0,484	-0,42	0,89	0,11
Rozwiązywanie problemów/konfliktów	6,77	2,05	6,49	1,91	0,91	0,366	-0,33	0,88	0,14
Nierówne zaangażowanie członków zespołu	4,46	2,78	4,26	2,61	0,50	0,618	-0,62	1,03	0,08

Źródło: opracowanie własne.

Kolejne porównania dotyczyły cech pracowników w zależności od ceny miejsca pracy jako stawiającego na rozwój (tabela nr 4.31).

Tabela nr 4.31. Różnice w zakresie cech pracowników zespołu w zależności od oceny miejsca pracy jako stawiającego na rozwój

	Stawiające na rozwój miejsce pracy						95% CI		d Cohena
	nie (n = 103)		tak (n = 97)						
	M	SD	M	SD	t	p	LL	UL	
Silne poczucie wspólnego celu	7,27	1,6 2	7,3 1	1,73	-0,16	0,875	- 0,51	0,43	0,02
Poczucie odpowiedzialności za to, co się dzieje	7,18	1,8 9	7,6 5	1,45	-1,99	0,048	- 0,94	0,00	0,28
Szybka i sprawna praca	6,58	1,5 8	7,3 0	1,49	-3,34	0,001	- 1,15	- 0,30	0,47
Dobra atmosfera	7,20	1,4 2	7,7 7	1,42	-2,85	0,005	- 0,97	- 0,18	0,40
Otwarta i bezpośrednia komunikacja	7,05	1,5 3	7,2 4	1,58	-0,85	0,395	- 0,62	0,25	0,12
Skupienie na zadaniach do wykonania	7,20	1,5 0	7,2 2	1,60	-0,09	0,926	- 0,45	0,41	0,01
Indywidualna praca każdego członka zespołu	6,57	2,1 3	5,8 0	2,03	2,63	0,009	0,19	1,35	0,37
Rozwiązywanie problemów/konfliktów	6,72	1,8 0	6,4 1	2,09	1,10	0,273	- 0,24	0,85	0,16
Nierówne zaangażowanie członków zespołu	4,45	2,6 2	4,1 7	2,70	0,75	0,457	- 0,46	1,02	0,11

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki testu wskazały na różnice pomiędzy grupami dla cech: poczucia odpowiedzialności za to, co się dzieje, szybkiej i sprawnej pracy, dobrej atmosfery oraz indywidualnej pracy każdego członka zespołu. Efekty te są słabe. Oznacza to, że badani określający swoje miejsce pracy jako stawiające na rozwój w istotnie niższym natężeniu oceniali swoich współpracowników jako zindywidualizowanych na działaniu niż badani określający miejsca pracy jako stawiającego na rozwój. Odwrotnie zaś jest w pozostałych przypadkach – dla reszty istotnych porównań większe nasilenie odnotowano w grupie badanych, którzy określili swoje miejsce pracy jako stawiające na rozwój niż wśród badanych nieokreślających swojego miejsca pracy w ten sposób.

Dla miejsca pracy określanego w innych sposób zaobserwowano zbyt niskie liczebności do porównań: skonfliktowane (wybrane: $n = 4$), niedoceniające pracowników (wybrane: $n = 17$), nastawione na zysk (wybrane: $n = 8$).

Wyniki analiz potwierdzają, że istnieje związek między relacjami panującymi w organizacji a chęcią angażowania się pracowników w nowe zadania. Im bliższy charakter relacji i mniej formalne więzi tym większa inicjatywność i gotowość do realizacji nowych zadań.

Dalsze analizy wykazały zależności między aktywnością a innymi wymiarami kapitału społecznego w organizacji. Stwierdzono, że im więcej jest wspólnej aktywności współpracowników, tym lepsze jest ich współdziałanie, a im większą aktywność przejawiają pracownicy ogółem, tym wyższy jest ich poziom współpracy.

4.3.6 Wymiary kapitału społecznego kształtujące wizerunek wewnętrzny organizacji

Wizerunek organizacji rozpatrywany był w niniejszych badaniach w stosunku do otoczenia wewnętrznego, czyli wizerunku pracodawcy. Wizerunek ten kształtowany jest poprzez następujące wymiary: siła relacji wśród pracowników, zaufanie, lojalność/ przywiązanie pracownika do organizacji, satysfakcja pracownika z pracy, poczucie tożsamości, zaangażowanie pracowników.

Hipoteza 6: *wysokie wskaźniki wymiarów kapitału społecznego w organizacji przekładają się na pozytywny wizerunek wewnętrzny* była weryfikowana poprzez zmienne odnoszące się do wymiarów kapitału społecznego (więzi/tożsamość, zaufanie, wpływ, aktywność, współpraca oraz zmienną wizerunek organizacji). Wizerunek organizacji badany był poprzez opinie pracowników dotyczące miejsca pracy oraz fluktuację kadr, w oparciu o następujące pytania:

- Jak Pan/Pani sądzi, jak Pana/Pani organizacja jest postrzegana przez otoczenie?
- Jak Pan/Pani ocenia współpracę Pana/Pani organizacji z otoczeniem?
- Jak określiłby/aby Pan/Pani swoje miejsce pracy?
- Czy w Pana/Pani organizacji jest duża fluktuacja pracowników, czy raczej skład pracowniczy jest stały i rzadko dochodzi do zwolnień lub rezygnacji z pracy?

Jednym z wymiarów kapitału społecznego, który badani wskazywali jako zasadniczy w kształtowaniu wizerunku wewnętrznego organizacji było zaufanie. Respondenci w badaniu ilościowym wysoko ocenili poziom zaufania w organizacji. W celu zbadania znaczenia zaufania

dla kształtowania wizerunku wewnętrznego organizacji analizom poddano związek pomiędzy poziomem zaufania w organizacji a postrzeganiem organizacji. W tym celu przeprowadzono analizy korelacji *rho* Spearmana. W tabeli nr 4.32 zamieszczono wyniki tych analiz.

Tabela nr 4.32 Korelacje zaufania w organizacji z jej postrzeganiem

	Czy Pana/Pani zdaniem normy występujące w Pana/Pani organizacji są przejrzyste?	Czy zwykle ma Pan/Pani dostęp do niezbędnych w pracy informacji dotyczących organizacji?
Czy zgadza się Pan/Pani z opinią, że innym pracownikom w Pana/Pani organizacji można ufać?	0,36**	0,44**
Czy zgadza się Pan/Pani z opinią, że Pana/Pani przełożeni to uczciwi ludzie?	0,53**	0,42**

** – $p < 0,01$; ** – $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne.

Z analizy wynika, że zaufanie w organizacji jest powiązane z jej postrzeganiem. Związki te są dodatnie i głównie umiarkowane. Jedynie związek pomiędzy oceną przełożonych jako uczciwych a przejrzystością norm w organizacji jest silny. Dodatni charakter tych relacji wskazuje na to, że im większe jest zaufanie badanych, tym lepiej postrzegają oni organizację.

Przeprowadzone badania potwierdzają, że im wyższy poziom kapitału społecznego w wymiarze zaufania tym częstsze postrzeganie organizacji jako uczciwego, stabilnego pracodawcy. Zaufanie wiąże się z tym w jaki sposób pracownicy postrzegają organizację jako pracodawcę. Im wyższy poziom zaufania pomiędzy pracownikami oraz pracowników do kadry zarządzającej i odpowiednio kadry zarządzającej do pracowników, tym lepszy wizerunek wewnętrznego organizacji.

Poczucie wpływu to kolejny wymiar kapitału społecznego, wskazywany jako motyw kluczowy przyciągający i zatrzymujący pracowników w organizacji. Badanie potwierdza, że wysokie poczucie wpływu na decyzje przełożonych w zakresie realizowanych przez pracowników zadań wiąże się z niską rotacją pracowników i stałym składem pracowniczym, zaś brak takiego wpływu powiązany jest z niestabilną sytuacją zatrudnieniową i dużą fluktuacją kadr. Strukturę odpowiedzi zaprezentowano w tabeli nr 4.33.

Tabela nr 4.33 Poczucie wpływu u pracowników w kontekście fluktuacji kadr – tablica krzyżowa

Czy Pan/Pani czuje, że ma taki wpływ?	Skład jest stały, pracownicy rzadko odchodzą z pracy		Skład jest raczej stały, co jakiś czas występują zmiany w zatrudnieniu		Jest duża fluktuacja pracowników, sytuacja zatrudnieniowa w organizacji jest bardzo niestabilna			
	N	%	N	%	N	%	$\chi^2(2)$	p
tak	72	38,9%	98	53,0%	15	8,1%	22,35	<0,001
nie	0	0,0%	10	58,8%	7	41,2%		

Źródło: opracowanie własne.

Badanie potwierdza, że wysokie poczucie wpływu na decyzje przełożonych w zakresie realizowanych przez pracowników zadań wiąże się z niską rotacją pracowników i stałym składem pracowniczym, zaś brak takiego wpływu powiązany jest z niestabilną sytuacją zatrudnieniową i dużą fluktuacją kadr.

Analiza wykazała istotne zależności dla charakteru relacji między współpracownikami a fluktuacją pracowników. Przyjacielskie relacje w pracy wpływają pozytywnie na stabilność składu pracowników. Ponadto w przypadku przyjacielskich, partnerskich i mentorskich relacji pracowników z kierownictwem fluktuacja pracowników jest niska lub nie występuje. Natomiast relacje formalne czy hierarchiczne, jak wynika z badań, częściej wiążą się z dużą fluktuacją i brakiem stabilności kadr.

Najbardziej charakterystyczne cechy dla badanych zespołów to: dobra atmosfera pracy, poczucie odpowiedzialności za to, co się dzieje i silne poczucie wspólnego celu.

4.3.7 Związek między komunikacją wewnętrzną a wymiarami kapitału społecznego

Komunikacja wewnętrzna jest niezbędnym elementem kształtowania kapitału społecznego w organizacji. W celu wykazania związku między formami, kanałami, uwarunkowaniami oraz barierami komunikacyjnym zastosowano zmienne: komunikacja formalna i komunikacja nieformalna, badane przy użyciu pytań w kwestionariuszu, na które uzyskiwano odpowiedzi i na ich podstawie kształtowano wnioski:

- Jak Pana/Pani zdaniem przebiega komunikacja między współpracownikami?
- Jak Pana/Pani zdaniem przebiega komunikacja między pracownikami a przełożonymi?
- Jak często w Pana/Pani organizacji organizowane są formalne spotkania/zebrania pracowników?
- Jak często zdarza się Panu/Pani uczestniczyć w spotkaniach formalnych/zebraniach organizowanych w Pana/Pani organizacji?

- Czy członkowie Pana/Pani organizacji spotykają się poza pracą?
- Czy zdarza się Panu/Pani uczestniczyć w spotkaniach pracowników poza pracą?
- Czy zdarza się Panu/Pani organizować spotkania dla współpracowników poza pracą?

Na tej podstawie została zweryfikowana hipoteza nr 7: istnieje związek między korzystaniem z dwustronnych kanałów komunikacji bezpośredniej, przy użyciu formalnych i nieformalnych narzędzi komunikowania a poziomem wymiarów kapitału społecznego.

Stworzono w tym celu model dla tożsamości organizacyjnej jako zmiennej zależnej, w oparciu o stosowane w organizacji rodzaje komunikacji. Ponownie wykonano analizę regresji liniowej metodą krokową. W tabeli nr 4.34 zostały przedstawione wyniki tej analizy.

Tabela nr 4.34 Współczynniki analizy regresji z wartościami testu ANOVA dla tożsamości organizacji na podstawie komunikacji

Model		B	SE	β	t	p	R ²	ΔR^2	F
1	(Stała)	4,81	0,36	-	13,24	<0,001	0,03	-	6,25*
	Komunikacja nieformalna	0,36	0,15	0,18	2,50	0,013			
2	(Stała)	5,61	0,49	-	11,44	<0,001	0,06	0,03	6,10**
	Komunikacja nieformalna	0,41	0,15	0,21	2,82	0,005			
	Komunikacja wewnętrzna	-0,52	0,22	-0,18	-2,41	0,017			

*** - $p < 0,001$; ** - $p < 0,01$; * - $p < 0,05$

Zmienna zależna: Tożsamość organizacyjna.

Źródło: opracowanie własne.

Model pierwszy wyjaśnia 3% wariacji, a istotnym predyktorem okazała się komunikacja nieformalna. Dodanie komunikacji wewnętrznej do modelu drugiego przyczynia się do nieznacznego wzrostu wyjaśnianej wariacji o kolejne 3%. Zatem te dwa typy komunikacji wyjaśniają 6% wariacji tożsamości organizacyjnej.

W następnym kroku analizy statystycznej zbudowano model regresji krokowej wprowadzającej służący ocenie, czy istnieje związek przyczynowo skutkowa między zaufaniem, a komunikacją i kapitałem społecznym. Do modelu włączono następujące predyktory: zaangażowanie, współdziałanie, komunikację wewnętrzną, formalną i nieformalną oraz aktywność społeczną (2 zmienne). W tabeli nr 4.35 przedstawiono wyniki tej analizy.

Tabela nr 4.35 Współczynniki analizy regresji z wartościami testu ANOVA dla zaufania na podstawie komunikacji

Model		B	SE	β	t	p	R ²	ΔR^2	F
1	(Stała)	0,80	0,11		7,55	<0,001	0,22		52,73***
	Zaangażowanie	0,41	0,06	0,47	7,26	<0,001			
2	(Stała)	0,47	0,12		3,98	<0,001	0,32	0,09	43,05***
	Zaangażowanie	0,34	0,05	0,39	6,20	<0,001			
	Współdziałanie	0,25	0,05	0,32	5,11	<0,001			
3	(Stała)	0,33	0,12		2,69	0,008	0,37	0,04	34,65***
	Zaangażowanie	0,29	0,05	0,34	5,39	<0,001			
	Współdziałanie	0,20	0,05	0,26	3,99	<0,001			
	Komunikacja wewnętrzna	0,18	0,05	0,23	3,53	0,001			

*** - $p < 0,001$; ** - $p < 0,01$; * - $p < 0,05$

Zmienna zależna: zaufanie.

Źródło: opracowanie własne.

Ostateczny model zawierał trzy zmienne, każdy model był istotny na poziomie $p < 0,001$. Pierwszy model wyjaśniał 22% wariacji zaufania i do modelu włączone zostało jedynie zaangażowanie (relacja dodatnia). W drugim kroku doszło do wzrostu wariacji o 9%, a istotnym dodatkowym predyktorem było współdziałanie (relacja dodatnia). Ostatni model wyjaśnia 37% wariacji zaufania. Istotnymi predyktorami są zaangażowanie, współdziałanie oraz komunikacja wewnętrzna.

Wyniki zastosowanej analizy korelacji r Pearsona pomiędzy zaufaniem a relacjami zamieszczono w tabeli nr 4.36.

Tabela nr 4.36 Korelacje pomiędzy zaufaniem a relacjami pracowników z uwzględnieniem stanowiska pracy

	Zaufanie		
	Stanowisko kierownicze	Stanowisko wykonawcze	Ogółem
Relacje	0,80**	0,75**	0,83**

** - $p < 0,01$; ** - $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne.

Każda z nich jest dodatnia i silna, a nawet bardzo silna. Wynika z tego, że istnieje związek między relacjami w miejscu pracy a poziomem zaufania.

Dodatkowo sprawdzono, czy sposób komunikacji jest powiązany z zaufaniem. Wykonano ponownie analizę korelacji r Pearsona. Wyniki zaprezentowano w tabeli nr 4.37. Okazuje się, że zaufanie jest istotnie dodatnio powiązane ze sposobem komunikacji. W przypadku komunikacji formalnej mowa o korelacji słabej, zaś dla komunikacji wewnętrznej uzyskano relację o umiarkowanej sile. Wraz z lepszą jakością komunikacji wewnętrznej, wzrasta także poziom zaufania.

Tabela nr 4.37 Korelacje zaufania i relacji panujących w organizacji

	Zaufanie
Komunikacja formalna	0,16*
Komunikacja wewnętrzna	0,41*

** – $p < 0,01$; * – $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki analiz korelacji r Pearsona potwierdzają również, że istnieje związek między relacjami panującymi w organizacji a chęcią angażowania się pracowników w nowe zadania ($r = 0,36$, $p < 0,001$) Im bliższy charakter relacji i mniej formalne więzi tym większa inicjatywność i gotowość do realizacji nowych zadań.

Badania ilościowe dowodzą, że zaufanie wiąże się z takimi kluczowymi czynnikami jak współpraca/współdziałanie ($r = 0,43$, $p < 0,01$), poczucia bezpieczeństwa i kształtowania relacji pomiędzy współpracownikami. Respondenci oceniają poziom zaufania w ich organizacji jako wysoki, podkreślając, że innym członkom organizacji można ufać. Istotnym jest fakt, że kadra zarządzająca i władze organizacji deklarują, dawanie dużego kredytu zaufania pracownikom, a pracownicy potwierdzają, że czują zaufanie przełożonych (tabela nr 4.38).

Tabela nr 4.38 Związek pomiędzy poczuciem zaufania do współpracowników ze współpracą i podejmowaniem się nowych wyzwań z zależności od pełnionych funkcji

	Zaufanie	
	Stanowisko kierownicze	Stanowisko wykonawcze
Podejmowanie się nowych zadań	0,44**	0,47**

** – $p < 0,01$; * – $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne.

Badania potwierdzają, że dla realizacji funkcji instrumentalnej komunikacji wewnętrznej niezbędny jest sprawny przepływ informacji pomiędzy wszystkimi poziomami współpracowników, a także współpracowników a kadra zarządzającą. Bezpośrednie, sprawne

kanały komunikacji a także decyzyjność i poczucie wpływu pracowników wskazywane są jako kluczowe dla realizacji funkcji instrumentalnej komunikacji wewnętrznej (tabela nr 4.31. Różnice w zakresie cech pracowników zespołu w zależności od oceny miejsca pracy jako stawiającego na rozwój).

Ponadto zakładano, że komunikacja między współpracownikami a komunikacja między pracownikami i przełożonymi są ze sobą powiązane. Wykonano w tym celu analizę korelacji *rho* Spearmana. Związek ten jest istotny statystycznie: $r_s = 0,45$; $p < 0,001$. Jest to relacja o dodatnim kierunku i umiarkowanej sile. Okazuje się więc, że im lepsza jest komunikacja między współpracownikami, tym lepsze są relacje między przełożonymi a pracownikami.

Badania pozwoliły na wykazanie także związku między komunikacją wewnętrzną a relacjami w zespole. Okazuje się, że im lepsza jest komunikacja między współpracownikami, tym lepsze są relacje między przełożonymi a pracownikami.

4.4 Główne wątki i kluczowe wnioski z przeprowadzonych badań ilościowych

Na podstawie przeprowadzonego badania ilościowego i dokonanych analiz statystycznych można wskazać na pewne związki, różnice i zależności pomiędzy zmiennymi, które pozwalają na formułowanie wniosków weryfikujących postawione w pracy hipotezy badawcze.

W poddanych badaniu ilościowym organizacjach, misja i wartości były wskazywane jako wartość nadrzędna, kształtująca tożsamość organizacji. Co więcej w obydwu grupach pracowniczych (stanowiska kierownicze i wykonawcze) uzyskano zdecydowane najwyższe wartości w odniesieniu do wartości jaką jest misja społeczna. Badania wykazały ponadto istotną zależność między ważnością misji a opinią na temat zaufania, uczciwości przełożonych, przejrzystości norm i dostępu do niezbędnych w pracy informacji. Istotność misji społecznej dla wskazanych wyżej wymiarów podkreślają wyniki analiz dotyczących generowania zysku jako ważnej wartości dla organizacji. Odwrotnie jak w przypadku misji społecznej, gdy generowanie zysku okazywało się ważne, badani rzadziej uznawali, że mogą zaufać innym pracownikom i przełożonym, a także wskazywali na utrudniony dostęp do niezbędnych w pracy informacji dotyczących organizacji.

W obszarze wartości odnotowano także związek pomiędzy stosowaniem zasad niedyskryminowania, a polepszaniem relacji i sprawniejszą komunikacją.

Wyznawane wartości w organizacji i zbudowana tożsamość, jak wynika z przeprowadzonych badań, sprzyja tworzeniu bliskich relacji i więzi pomiędzy pracownikami

co pozwala pozytywnie zweryfikować hipotezę nr 1, mówiącą, że im mocniej jest ukształtowana tożsamość organizacji, tym bliższe relacje i większa więź pomiędzy współpracownikami.

Przeprowadzone badania podkreślają wartość zaufania jako czynnika wpływającego na tożsamość organizacyjną oraz wizerunek wewnętrzny organizacji. Wskazują one również na to, że im większe jest zaufanie badanych, tym lepiej postrzegają oni organizację.

Sporządzony model wyłania jeszcze inne związki pomiędzy zaufaniem a innymi zmiennymi. Wzrost zaangażowania wpływa na wzrost poziomu zaufania. Z kolei wzrost współdziałania przyczynia się do wzrostu zaufania. Wraz z lepszą jakością komunikacji wewnętrznej, wzrasta także poziom zaufania. Badania ilościowe dowodzą, że zaufanie wiąże się z takimi kluczowymi czynnikami jak współpraca/współdziałanie, poczucie bezpieczeństwa i kształtowania relacji pomiędzy współpracownikami. Z powyższych analiz wynika, że wraz z lepszymi relacjami w miejscu pracy, wzrasta również poziom zaufania.

Przeprowadzone badania dostarczyły szeregu wniosków dotyczących znaczenia zaufania dla kształtowania właściwych warunków pracy, współdziałania i budowania wizerunku wewnętrznego pracodawcy. Potwierdziły hipotezę nr 2: im silniejsze współdziałanie i przestrzeganie norm i zasad, tym wyższy poziom zaufania w organizacji.

Można sformułować również wniosek, iż poczucie wpływu na podejmowane w organizacjach decyzje u pracowników jest istotnym czynnikiem wpływającym na zaangażowanie, aktywność i zadowolenie pracowników z pracy. Przeprowadzone analizy pozytywnie weryfikują hipotezę nr 3: wysokie poczucie wpływu u pracowników przekłada się na ich zaangażowanie i satysfakcję z pracy.

Hipoteza nr 4 zakładała, że istnieje związek między warunkami do współdziałania i kooperacji pracowników, a trwałością więzi i relacji pomiędzy współpracownikami. Przeprowadzone analizy dowodzą słuszności postawionej hipotezy, wskazując na duże znaczenie warunków pracy w zakresie współdziałania i interakcji pracowników dla ukształtowanych między nimi więziami i relacjami.

Badania potwierdziły także, że wspólna aktywność współpracowników wpływa pozytywnie na współdziałanie i spójność zespołu. Tym samym pozytywnie weryfikując hipotezę nr 5, która brzmi: im więcej wspólnej aktywności współpracowników tym lepsze współdziałanie i większa spójność zespołu.

Wytworzone więzi i ukształtowana tożsamość, zaufanie pomiędzy współpracownikami, poczucie wpływu, współpraca i wspólna aktywność to wymiary kapitału społecznego. Ich znaczenie dla postrzegania organizacji zostało potwierdzone badaniami ilościowymi i jakościowymi. Pozwala to pozytywnie zweryfikować hipotezę nr 6: wysokie wskaźniki wymiarów kapitału społecznego w organizacji przekładają się na pozytywny wizerunek wewnętrzny.

Przeprowadzone analizy potwierdziły również, że komunikacja bezpośrednia, przy użyciu nieformalnych narzędzi sprzyja budowaniu trwałych relacji, usprawnia współdziałanie, kształtuje tożsamość wewnętrzną i wpływa na wzrost zaufania. Tym samym hipoteza nr 7: istnieje związek między korzystaniem z dwustronnych kanałów komunikacji bezpośredniej, przy użyciu formalnych i nieformalnych narzędzi komunikowania a zdolnością organizacji do pomnażania wymiarów kapitału społecznego, została w części zweryfikowana pozytywnie. Przegląd zweryfikowanych hipotez przedstawia tabela nr 4.39.

Tabela nr 4.39. Weryfikacja hipotez badawczych

Hipoteza badawcza	Weryfikacja hipotezy
Hipoteza 1: Im mocniej ukształtowana tożsamość organizacji tym bliższe relacje i większa więź pomiędzy współpracownikami.	Zweryfikowana pozytywnie
Hipoteza 2: Im silniejsze współdziałanie i przestrzeganie norm i zasad tym wyższy poziom zaufania w organizacji.	Zweryfikowana pozytywnie
Hipoteza 3: Wysokie poczucie wpływu u pracowników przekłada się na ich zaangażowanie i satysfakcję z pracy.	Zweryfikowana pozytywnie
Hipoteza 4: Istnieje związek między warunkami do współdziałania i kooperacji pracowników, a trwałością więzi i relacje pomiędzy współpracownikami.	Zweryfikowana pozytywnie
Hipoteza 5: Im więcej wspólnej aktywności współpracowników tym lepsze współdziałanie i większa spójność zespołu.	Zweryfikowana pozytywnie
Hipoteza 6: Wysokie wskaźniki wymiarów kapitału społecznego w organizacji przekładają się na pozytywny wizerunek wewnętrzny.	Zweryfikowana pozytywnie
Hipoteza 7: Istnieje związek między korzystaniem z dwustronnych kanałów komunikacji bezpośredniej, przy użyciu formalnych i nieformalnych narzędzi komunikowania a zdolnością organizacji do pomnażania wymiarów kapitału społecznego.	Zweryfikowana częściowo pozytywnie

Źródło: opracowanie własne.

4.5 Identyfikacja wymiarów kapitału społecznego wpływających na kształtowanie wizerunku wewnętrznego w organizacji sektora NGO na podstawie badań jakościowych

4.5.1 Ludzie z misją – o znaczeniu misji, wizji i wartości dla budowania tożsamości badanych organizacji

Przeprowadzone badania jakościowe wskazują na ogromne znaczenie misji, wizji i wartości społecznych dla kształtowania tożsamości organizacji. Przedstawiciele wszystkich badanych organizacji pozarządowych biorących udział w wywiadach podkreślali, że ich organizacje mają określoną misję i wizję, która zazwyczaj ma formę nie tylko przyjętych zasad i idei ale konkretnych, wypracowanych dokumentów, które są w większości współtworzone przez współpracowników i członków organizacji. Respondenci podkreślali znaczenie posiadania misji i wizji oraz jej współdzielenia. Misja i wartości w badanych organizacjach odnoszą się do kwestii pomagania i towarzyszącym im wartościom. Tak o znaczeniu misji i wartości w organizacji mówią sami respondenci:

Wywiad Respondent nr 2 (W R 2): Misję określiliśmy już jakiś czas temu, nie w momencie tworzenia Stowarzyszenia ale już po kilku latach działalności. Wizję tworzymy na bieżąco, bo te nasze horyzonty się stale poszerzają. (...) tak naprawdę to klienci nam pokazują nowe kierunki działań i wpływają na wizję, w odpowiedzi na potrzeby klientów.

W R 4: Mamy misję, wizję, ona oczywiście funkcjonuje i jest zapisana w formie preambuły. Natomiast niezależnie od tego co jest zapisane w statucie, to w praktyce myślę, że zgadzamy się co do tego, że najważniejszą wartością organizacji, którą można ująć w dwóch słowach jest pomaganie drugiemu człowiekowi. Ale też myślę, że wśród tych organizacji wiele jest takich, które kierują się głównie sercem, a nie głową (...) Są też organizacje bardzo sformalizowane, zhierarchizowane, które bardziej podchodzą do pracy jak do zagadnienia administracyjnego niż de facto tej misyjności. Myślę, że naszą przewagą jest to, że jesteśmy gdzieś po środku.

W R 12: I to jest tak, że raczej ludzie czują ten nasz background filozoficzny czy ideologiczny. To jest fajne. Bo człowiek by oszalał gdyby zajmował się tylko dokumentami nie widząc jaki jest kontekst tego wszystkiego (...) Ja czuję, że mamy jako organizacja swoją tożsamość. Bo jak ja tu przychodzę zmęczony czasami, mam takie przebłyski, że my stoimy murem za ekonomią społeczną i za naszą misją. My w to naprawdę wierzymy.

Respondenci w badaniu jakościowym podkreślali znaczenie współdzielenia wartości między pracownikami i wskazywali na utożsamianie się z misją organizacji. Dla większości badanych misja ma kluczowe znaczenie, uznają ją i utożsamiają się z jej przekazem:

W R 5: Z jednej strony, przy tak dużym zespole trudno o taki sam poziom utożsamiania się pracowników, z drugiej strony widzę, że te inne czynniki jak chociażby wynagrodzenie, stabilność zatrudnienia jest dla nich bardzo ważna, nie tylko misja. Z drugiej strony w naszej placówce gdyby pracownicy nie utożsamiali się z misją i z pomaganiem to nie byłiby w stanie

wykonywać tej pracy. Nie daliby rady. My mam wrażenie, że bardzo identyfikujemy się z misją pomocy.

W R 11: Nie wyobrażam sobie sprawnego funkcjonowania bez tego. Jeśli nie ma spójności na tym poziomie to nie możemy się dalej rozwijać, wchodzimy w sytuacje konfliktowe, relacyjne, gdzie można by to w bardzo prosty i przejrzysty sposób rozwiązać. Na pewno te osoby, które są w tej chwili w organizacji, zwłaszcza na szczeblu menedżerskim bardzo identyfikują się z tym co robią i całą firmą.

W R 13: I myślę, że te osoby, które pracują u nas dłużej to jest taki zespół, który rozumie i podziela misję i wartości organizacji. Zdarzało się, że na początku nie każdy rozumiał, że dla nas najważniejszy jest człowiek i to żeby grupa osób robiła coś razem. Jest tak, że osoby wraz ze stażem pracy u nas naturalnie przesiakają tymi wartościami. Musimy na pewno cały czas konsekwentnie stawiać na integrację zespołu. Najpierw tożsamość, a później działanie.

W badaniach jakościowych badani podkreślali, że stosunek do organizacji kształtuje się różnorodnie i uzależniony jest od stażu w organizacji oraz pełnionych funkcji. Współistnienie obok siebie różnych grup pracowników, których poziom przywiązania do organizacji określany jest na różnym poziomie, potwierdzają wypowiedzi respondentów:

W R 6: Tak naprawdę podzieliłabym pracowników na trzy grupy: Pierwsza, to ta, w której pracownicy żyją tymi wartościami, organizują się, są członkami Stowarzyszenia. Nasze życie zawodowe i prywatne się przeplata bardzo mocno. Druga grupa to osoby, które rozumieją wartości, pracują tu chętnie i z pasją ale nie mają potrzeby angażować się bardziej. Trzecia grupa to ci pracownicy, którzy mają wiedzę o misji i wartościach organizacji, natomiast oni raczej przychodzą do pracy. I te grupy u nas funkcjonują.

Z przeprowadzonych wywiadów wynika, że misja społeczna jest czynnikiem przyciągającym i utrzymującym badanych pracowników w organizacji. Respondenci często wskazywali na fakt, że to właśnie misja społeczna bywa czynnikiem, który przyciąga osoby do organizacji i powoduje, że pracownicy zostają w niej na długo. Motywacje związane z chęcią pomagania, wykonywania „pracy z sensem” i współdzielenie określonych wartości społecznych są ważnym motywatorem dla większości badanych oraz w ich ocenie dla innych pracowników organizacji:

W R 3: Myślę, że dla części pracowników ta misja jest bardzo ważna i ta potrzeba pomagania jest rzeczywiście tym, co przyciąga i utrzymuje pracowników w organizacji. Myślę jednak, że

zdecydowana większość to jednak osoby, które nie są przypadkiem w organizacji – przyciąga je możliwość realizowania społecznych celów.

W R 13: Mam wrażenie, że dobór pracowników następuje w ten sposób, że przychodzą do pracy takie osoby, dla których wartości określone przez Zarząd są ważne.

Również respondenci poddani metodzie epizodów – odnosząc się do epizodu nr 8 przedstawiającego organizację, znaną w środowisku ze swojej misji i stałego składu pracowniczego utożsamiającego się z celami organizacji – podkreślają znaczenie wartości i misji w pracy dla satysfakcji osobistej pracownika:

Epizod nr 8 Respondent nr 1 (E 8 R 1): Praca nie tylko dla zysku myślę, że daje wiele dodatkowych profitów, satysfakcji, zadowolenia, poczucia sensu. Obserwujemy teraz taki trend, że osoby bardzo dobrze wykształcone, ogromnym doświadczeniem są w stanie zrezygnować z dotychczasowego dochodu żeby mieć pracę, która nadaje sens życiu.

E 8 R 12: Myślę, że praca w tej organizacji daje dużą satysfakcję zarówno pracodawcy jak i pracownikom, poza kwestią finansową wszyscy mają wspólny cel jakim jest niesienie pomocy.

Ponadto, przeprowadzone badania wskazują na to, że wyznawane wartości osobiste są istotnym czynnikiem rekrutacji, weryfikowanym w większości organizacji już na etapie przyjmowania pracowników do pracy. O traktowaniu wartości w organizacji jako kluczowych czynników funkcjonowania i rozwoju świadczy także fakt, że już na początkowym etapie rekrutacji do pracy komunikowane są kandydatom wartości organizacji i ich znaczenie. W większości organizacji podczas procesu rekrutacyjnego weryfikowane są także wartości osobiste potencjalnych pracowników. Tak przedstawiają te działania przedstawiciele organizacji biorący udział w badaniu:

W R 6: Jest tak, że podczas rozmów kwalifikacyjnych i różnych innych okoliczności przedstawiamy tę misję i wizję. Każdy dostaje informację o wartościach organizacji. Pracujemy w tym duchu, w tym Stowarzyszeniu i z ludźmi.

W R 11: Bardzo weryfikuję pracowników, pod kątem zgodności ich wartości z wartościami organizacji, nawet przeszliśmy ostatnio reorganizację wewnętrzną aby pozostały osoby, które wyznają te wartości i się z nimi w pełni zgadzają.

W R 14: Pamiętam swoją rozmowę o pracę, była bardzo specyficzna, najdłuższa moja rozmowa rekrutacyjna i bardzo mocno skupiona na obszarze moich wartości, na tym, co dotychczas

robiłem społecznie, w co się angażowałem. Wydaje mi się, że tego rodzaju rozmowy decydują kto finalnie trafia do organizacji i jak bardzo jest zaangażowany.

Wypowiedzi badanych przedstawicieli kadry zarządzającej pokazują, że obszar wartości nie tylko akcentuje kwestie zasad i norm moralnych organizacji, ale także dopasowanie pracownika do organizacji i zespołu w zakresie misji, wizji i wartości.

Misja społeczna w opinii badanych osób mimo nadrzędności w organizacjach bywa postrzegana zarówno jako motor działań jak i hamulec, z uwagi na ciągłe dążenie do zwielokrotniania możliwości udzielania pomocy i podejmowania się licznych, nowych inicjatyw. Wypowiedzi respondentów wskazują także na fakt, że podporządkowanie działań organizacji misji społecznej bywa przyczyną trudności, zwłaszcza w kontekście prymatu człowieka i jego dobra nad korzyściami organizacji:

W R 5: Chociaż ja nie mam pewności czy misja i wizja zawsze nam porządkuje działania. Bo stawiamy misję jako największą wartość i często idziemy za tym, podejmując się wielu, różnych działań bo widzimy w tym sens, szansę na niesienie jeszcze szerszej pomocy.

W R 4: Bywają sytuacje, że to co jest naszą mocną stroną bywa też minusem. Tak, jak mówiłem, ponieważ jako organizacja jesteśmy gdzieś po środku między skrajną misyjnością a administracją to czasem bywa, że barierą jest dla nas „papierologia”, a czasami to, że stawiamy na pierwszym miejscu klienta powoduje szereg różnych barier administracyjnych. Bo wpędzamy się w coś, z czego trudno się wytłumaczyć, lub to sfinansować.

Badania dowodzą, że misja społeczna i wartości organizacji są filarem działań, drogowskazem, wyznaczającym kierunki strategiczne organizacji, ale też są kryterium weryfikującym poziom tożsamości i spójności zespołów pracowniczych. Misja i wizja kształtuje nie tylko etos organizacji, ale także weryfikuje działania i zadania, które organizacja realizuje. Wpływa także na włączenie pracownika i kształtuje jego poziom przywiązania i wiązania swojej kariery zawodowej z organizacją.

Na podstawie przeprowadzonych badań jakościowych można wnioskować również, że duże znaczenie w budowaniu poczucia tożsamości ma współdziałanie pracowników w tworzeniu organizacji, kreowaniu jej misji i projektowaniu działań. Odnosząc się do epizodu nr 3, opisującego włączanie pracowników do wspólnego tworzenia strategii organizacji, badani podkreślali wpływ współtworzenia i współdziałania na rzecz organizacji jako kluczowych czynników wpływających na poczucie tożsamości w organizacji i utożsamiania się pracowników z wartościami organizacji i jej misją:

Epizod nr 3 Respondent nr 3 (E 3 R 3): Myślę, że może to być bardzo budujące dla pracowników. Wspólne tworzenie czegoś pozytywnie wpływa na utożsamianie się z tym.

E 3 R 6: Podejmowane działania powinny pozytywnie przełożyć się na budowanie tożsamości organizacji – wszyscy pracownicy będą wiedzieli jaka jest jej misja/wizja, jakie są wyznawane przez nią wartości, a poczucie realnego wpływu na jej działanie powinno przełożyć się na większą identyfikację z wartościami i celami organizacji.

E 3 R 7: Uważam, że pracownicy będą czuli się odpowiedzialni za to co wspólnie ustalą i wypracują, będzie to miało pozytywny wpływ na ich pracę. Czułabym się ważna, doceniona i jednocześnie współodpowiedzialna gdybym mogła współuczestniczyć.

E 3 R 12: Podejmowane działania mają bardzo duży wpływ na budowanie tożsamości, pozwalają ustalić kierunek, cele.

Wspólne wartości są według badanych podstawą budowania więzi i tożsamości, ta natomiast wpływa na budowanie trwałych relacji pracowników między sobą i przywiązania do organizacji. Tak przedstawiają to przedstawiciele organizacji:

W R 9: Tworząc taki ośrodek w Kaczym Bagnie mieliśmy taką wizję, żeby ludzie mieli możliwość do tworzenia, utożsamiania się z wartościami. Utożsamiają się Ci, którzy przyszli tu jako uczestnicy, jako dzieciaki, spodobała im się ta przestrzeń. Później te osoby zostały u nas jako wolontariusze, robiliśmy razem dużo projektów, oni nabywali doświadczenie, następnie zostawali u nas instruktorami.

W R 11: Myślę, że to nas wyróżnia: elastyczność, odwaga i to, że stoimy za tym co wyznajemy. Pracujemy mocno nad tym aby organizacja była autentyczna. To, co robimy na zewnątrz musi być odzwierciedlone wewnątrz. A najważniejszy zwyczaj o jaki dbam to żeby „mówić prosto z mostu” i żeby ta szczerść między nami była, nie ważne jak trudna jest sprawa do omówienia, zawsze mówię, że lepsza brzydka prawda od ładnego kłamstwa.

W epizodzie nr 7, opisującym wolontariat pracowniczy, respondenci dostrzegają szansę na rozwój organizacji, budowanie jej tożsamości, ale także więzi pomiędzy pracownikami:

E 7 R 3: Uważam, że sprzyja to rozwojowi organizacji, głównie w aspekcie budowania tożsamości oraz relacji w zespole.

E 7 R 5: Myślę, że wolontariat sprzyja rozwojowi organizacji, integracji ale także utożsamiania się z organizacją. Myślę, że ludzie chętnie się angażują w takie działania z dobrą ideą, celem.

Jest to z jednej strony fajna zabawa ale jednocześnie jasny sygnał ze strony Zarządu, że dla nas jest ważne abyśmy mogli robić coś dobrego wspólnie.

Badani podkreślają, że dbałość o tradycje organizacji i codzienne zwyczaje pozwala na tworzenie dobrej atmosfery i kształtowanie relacji koleżeńskich na różnych poziomach kadry organizacji. Z wypowiedzi respondentów wynika, że tworzenie przestrzeni do interakcji, dbałość o tradycje i zwyczaje organizacji to ważne czynniki kształtujące relacje pomiędzy pracownikami oraz pomiędzy pracownikami a kadrami zarządzającą:

W R 2: Stwarzamy warunki żeby się dobrze czuć w zespole. Świątujemy rocznice. Ale tak sobie myślę, że to jest bardzo ważne, bo bez tych ludzi nic by się nie udało. Trzeba znaleźć taki moment żeby nie musieli pracować i żeby było im dobrze, przyjemnie.

W R 4: Mamy trochę naszych wewnętrznych tradycji. Raz do roku zawsze impreza integracyjna, w mniejszych grupach integracje też się zdarzają. Oczywiście są też statutowe tradycje. Też ważne jest to, że raz na jakiś czas mamy imprezy integracyjne, one sprawiają że zacieśniają się relacje między pracownikami niższego szczebla a zarządem i to sprawia, że ktoś może potem przyjść i nie ma poczucia, że ominął jakieś szczeble.

W R 7: O naszych zwyczajach najlepiej mówią i świadczą nasi uczestnicy, którzy odbywają w organizacji jobshadowing, trening pracy i są z nami po kilka godzin dziennie. I po pierwszej już edycji już pojawiły się takie głosy, że widać że my się lubimy, i że panuje specyficzna atmosfera ogólnej sympatii.

W R 12: Mamy swoje tradycje i zwyczaje. Co poniedziałek mamy spotkanie całego zespołu, które jest bardzo odświeżające. Spotykamy się często na obiedzie, chodzimy na bilard, kręgle. Myślę, że ten zespół jest zgrany. Mamy też zbudowaną dużą siatkę kontaktów z zewnątrz więc ciągle ktoś się przewija, przyjeżdża.

E 2 R 8: (Wspólna przestrzeń do interakcji) Przyczyni się do zacieśnienia znajomości, identyfikacji z grupą, pozytywnie, jest to swoistego rodzaju „inwestycja w człowieka”.

Istotnym czynnikiem kształtującym tożsamość organizacji pozarządowych jest także polityka antydyskryminacyjna i zasady równości i różnorodności. Wszystkie osoby biorące udział w badaniu jakościowym podkreślają stosowanie zasad równości i różnorodności w zatrudnianiu i zarządzaniu w swoich organizacjach. Badane organizacje pozarządowe to podmioty, w których wartości związane z polityką antydyskryminacyjną i stosowanie zasad równości uznawane są za istotne i wdrażane w codziennej działalności. Wielu respondentów podkreślało naturalność stosowania tych zasad w organizacjach społecznych. Zasady

niedyskryminowania jako ważny element polityki kadrowej stosowanej w organizacji oraz wartość uznawana w organizacjach za istotną są podkreślane w wypowiedziach respondentów:

W R 2: U nas w organizacji są osoby niepełnosprawne, osoby powyżej 60 roku życia, o różnej orientacji seksualnej. Zastanawiam się jak w ogóle można w organizacji dyskryminować? Ja po prostu rekrutując rozmawiam z człowiekiem i nie jest dla mnie ważny jego wiek czy orientacja tylko właśnie to, jakim jest człowiekiem.

W R 3: I teraz już w sposób bardzo naturalny myślę, że ta równość i niedyskryminowanie jest obecne u nas w pracy. Jeśli chodzi o mnie, to może o tym jakoś nie mówię ale w sposób naturalny mam to w sercu. Tak po prostu się dzieje, że patrzę na kompetencje, stosunek do pracy. Dzisiaj każdy może być członkiem naszej organizacji, jesteśmy myślę bardzo równościowi.

W R 4: Jeśli chodzi o zasady niedyskryminowania to najciekawsze jest to, że one pojawiły się samoczynnie, nikt nie musiał nam tego nakazywać czy przypominać

Przytoczone powyżej wypowiedzi nasuwają kilka istotnych wniosków odnośnie znaczenia misji społecznej w organizacji, kształtowania tożsamości i tworzenia więzi. Badani podkreślali, że misja i wartości organizacji to trzon, który przyciąga i zatrzymuje pracowników, jednocześnie podkreślając także ich znaczenie dla kształtowania relacji i atmosfery pracy. Respondenci potwierdzili, że ukształtowana tożsamość organizacji wpływa na bliskie relacje i więź pomiędzy współpracownikami.

4.5.2 Znaczenie zaufania w zarządzaniu organizacją i kształtowaniu jej wizerunku wewnętrznego

Badani przedstawiciele organizacji pozarządowych w swoich wypowiedziach bardzo często podkreślali znaczenie zaufania w zarządzaniu organizacją oraz kształtowaniu jej wizerunku. Zdarzenia, czynniki, które zaburzają zaufanie traktowane są jako bardzo silnie wpływające na warunki pracy, zwiększając rotację pracowników, wzajemną kontrolę oraz nieufność. Sytuacja opisana w epizodzie 1 odnoszącym się do kradzieży w pracy, jest postrzegana przez respondentów jako zdarzenie powodujące zachwianie równowagi w organizacji i według badanych przynosi szereg negatywnych konsekwencji, takich jak trudność we współpracy, niższa efektywność czy większa rotacja w zespole:

E 1 R 6: Wpływ zdarzenia: obniżenie poziomu wzajemnego zaufania i pogorszenie warunków pracy dla części zespołu. Konsekwencje: niższy poziom zaangażowania pracowników w działalność w organizacji, niższa efektywność, większa rotacja, dodatkowy czas poświęcany na wzajemną kontrolę, wyższe koszty prowadzenia działalności.

E 1 R 9: Uważam, że takie wydarzenia nie wpływają pozytywnie na zespół, wpływają raczej destrukcyjnie. Podtrzymują atmosferę napięcia, niewyjaśnienia, oskarżania. Mogą także przyczynić się do spadku efektywności pracy. Przyczyną jest nie wyjaśnienie sytuacji, w której konsekwencji następuje brak zaufania między przełożonym a grupą, ale także między wszystkimi pracownikami.

Badania wskazują na specyfikę zadań realizowanych w organizacji. Podkreślają, że rodzaj zadań w organizacji społecznej oraz ich poziom trudności powoduje, że zaufanie pomiędzy pracownikami oraz pomiędzy pracownikami a kadrą zarządzającą jest niezbędne do ich realizacji. Według badanych praca w organizacjach pozarządowych, które zajmują się usługami społecznymi jest trudna, związana ze specyficznymi problemami i najczęściej odpowiedzialnością za człowieka dlatego zaufanie jest traktowane jako wartość niezbędna, najwyższa:

W R 1: Wydaje mi się, że aby była współpraca, szczególnie w zespole to niezbędne jest zaufanie, ważne jest, byśmy sobie ufali nawzajem.

W R 3: Bardzo ważne jest to, żeby pracownicy sobie ufali. Ja zawsze daję jasny komunikat, że ufamy sobie nawzajem, idziemy w tym samym kierunku i powinniśmy ufać decyzjom podejmowanym przez poszczególne osoby (...) Musimy mieć zaufanie do siebie nawzajem bo pracujemy jak jeden organizm.

W R 11: Bardzo ważne jest dla mnie aby pracownicy sobie ufali bo bez zaufania nie ma współpracy. Ja nawet powiedziałabym przewrotnie, że wolę zaufać i stracić niż działać na zasadzie nieufności bo to bardzo blokuje.

Podkreślano ponadto, że zaufanie musi występować nie tylko w poziomej strukturze organizacji, pomiędzy współpracownikami, ale także pomiędzy pracownikami a kadrą zarządzającą:

W R 1: Przełożeni też dają nam odczuć, że nam ufają. Nie wyobrażam sobie, żebyśmy byli nieufni względem siebie.

W R 6: Ogólnie myślę, że jest zaufanie do kadry zarządzającej. Otwarcie rozmawiamy jak są problemy, zgłaszamy je. Myślę, że relacje są dobre.

W R 14: Mam poczucie, że pracownicy sobie ufają. Mogę podać przykład: kolega był na urlopie i potrzebowałem jego decyzji w poważnej sprawie. Nie chciałem przerywać mu urlopu więc napisałem smsa o treści: Jest poważniejsza sprawa więc możemy się zadzwonić jeśli będziesz mógł albo możesz też mi wysłać sms „OK”, że zgadzasz się z tym co ja zdecyduję w Twoim imieniu. W odpowiedzi otrzymałem smsa o treści: „OK”.

W badanych organizacjach przestrzegane normy i zasady są w sposób ścisły powiązane z wyznawanymi wartościami oraz ukształtowanym zaufaniem. Normy i zasady zazwyczaj wyznacza misja społeczna organizacji oraz system wartości. Natomiast sama przestrzeń decydowania o realizacji, kreowania pomysłów i metod dochodzenia do spełnienia postawionych celów jest we wszystkich organizacjach pozostawiana dla samodzielności i kreacji pracowników:

W R 2: Normy staramy się określać ale intuicyjne jest działanie – ponieważ ja lubię zostawiać przestrzeń pracownikom.

W R 11: Dążymy do tego aby normy w organizacji były w pełni przejrzyste.

W R 13: Nie ma tak skodyfikowanych zasad ale przez lata wypracowaliśmy sobie pewien system działania, tak, że obie strony wiedzą czego się od nich oczekuje, ale też na co mogą sobie pozwolić.

Z wypowiedzi respondentów wynika, że zaufanie powoduje w nich wzrost poczucia wspólnoty i sprawczości wśród pracowników, co z kolei kształtuje ich zaangażowanie i lojalność wobec organizacji. Zaufanie pomiędzy pracownikami nie tylko w ich ocenie niweluje nieufność i minimalizuje potrzebę kontroli ale także powoduje wspólnotowość, lojalność, przywiązanie i zaangażowanie pracowników. Tak o przyznaniu się przez pracownika do błędu, przedstawionym w epizodzie nr 4, wypowiadają się respondenci:

E 4 R 2: Przełożony zachował się odpowiedzialnie i na pewno jego zachowanie będzie procentowało w przyszłości – zbudował zaufanie by następnym razem pracownik od razu powiedział o swoim błędzie. W zależności od mojej sytuacji w firmie gdybym wiedziała, że mój przełożony mnie wspiera to bym się od razu przyznała.

E 4 R 4: Myślę, że ja miałabym odwagę się przyznać. Nie miałabym się z tym dobrze ale mam takie poczucie bezpieczeństwa, że bym się przyznała.

E 4 R 5: Ale myślę, sobie, że najważniejsze że pracownik się przyznał bo można szukać rozwiązań no i to nie niszczy zaufania.

Wysokie zaufanie kształtuje lojalność pracowników oraz pozytywny wizerunek wewnętrzny organizacji, podkreślają to respondenci odnosząc się do epizodu 8 – opisującego znaną organizację, z wyraźną misją społeczną, zgranym zespołem utożsamiającym się z wartościami organizacji i włączającą się w szeroką działalność społeczną:

E 8 R 3: Myślę, że jako pracodawca organizacja może mieć bardzo dobry wizerunek – jako miejsce bezpieczne, zaangażowane i dające możliwość rozwoju.

E 8 R 8: Organizacja ma wizerunek firmy przyjaznej ludziom, otwartej na potrzeby, wzbudzająca zaufanie i lojalność pracowników. Styl kierowania, jasno określone cele, integracja zespołu.

E 8 R 9: Dla mnie praca powinna być także pewnego rodzaju misją, powinna mieć dla mnie cel i sens. Takie organizacje postrzegałam i będę postrzegać jako bardzo dobre. Praca w zaufanym gronie, koleżeńskim, z odpowiadającą nam wizją oraz zadaniami, które mamy dają spełnienie zawodowe. Wizerunek jest przyjazny, można powiedzieć, że nawet rodzinny.

Podsumowując, na podstawie wypowiedzi respondentów, można uznać, że zaufanie jest kluczowym wymiarem kapitału społecznego, wpływającym na warunki pracy, poczucie satysfakcji z pracy i pozytywne postrzeganie organizacji jako pracodawcy. Jednocześnie należy zaznaczyć, że badani wysoko oceniali zarówno poziom zaufania w organizacjach jak i wizerunek pracodawcy.

4.5.3 Poczucie wpływu i decyzyjność jako czynniki podnoszące satysfakcję z pracy

Przeprowadzone badania wskazują, że cenioną wartością w pracy jest inicjatywa i samodzielność pracowników. W badanych organizacjach przestrzeń do samodzielności pracowników i ich decyzyjności jest bardzo duża. Stawianie na kreatywność pracowników i ich współudział w decydowaniu o kształcie i sposobie realizacji zadań jest wyrazem zaufania wobec pracowników a także jasnym komunikatem, że pracownik jest traktowany jako współtwórca organizacji, jej ważny członek. Warto przytoczyć odpowiedzi respondentów, którzy zwrócili uwagę na samodzielność i sprawczość jako ważne czynniki w kształtowaniu ich poczucia wpływu na zarządzanie organizacją.

W R 3: Ja mam taką kulturę pracy, że zachęcam do tego żeby szukać rozwiązań i podejmować samodzielnie próby rozwiązywania problemów i podejmować decyzje. Nigdy nie karzę nawet za błędną decyzję, jeśli była samodzielna i intencje były dobre. Pracownicy chętnie podejmują samodzielne decyzje (...) Mamy taką kulturę, że pomysł z samego dołu ma szansę zaistnieć

na samej górze (...) To jest bardzo fajne. Ja jak przyszedłem do TPBA z państwowej instytucji to bardzo mi się podobało, że szeregowy pracownik może zgłosić pomysł i otrzyma wsparcie żeby go zrealizować.

W R 4: Jest tak, że każdy pracownik u nas ma bardzo dużą indywidualność i decyzyjność, oczywiście niektóre rzeczy musi konsultować z zarządem lub z bezpośrednim przełożonym. Częściej to przypomina poinformowanie Prezesa/przełożonego niż proszenie o zgodę. Chyba, że jest jakaś sytuacja wyjątkowa ale na ogół zostawiamy wolną rękę.

W R 11: W zależności od komórki i od działu kwestia decyzyjności wygląda różnie. Bardzo dbam o to żeby kierownicy mieli decyzyjność i mają ale w zależności od osobowości są tacy kierownicy, którzy potrzebują akceptacji każdej swojej decyzji i nie jestem z tego zadowolona bo cenię sobie samodzielność i sprawczość.

Znaczenie możliwości wnoszenia własnych pomysłów i usprawnień podkreślają także respondenci odnosząc się do epizodu 5, przedstawiającego sytuację, w której przełożony nie uwzględnia pomysłów pracownika i nie stwarza przestrzeni do jakiegokolwiek rozmowy czy dyskusji o realizowanych zadaniach:

E 5 R 1: Uważam, że należy się pochylić nad pomysłami pracowników żeby dać poczucie pracownikowi, że może na każdy temat podyskutować i każdą inicjatywę zgłosić.

E 5 R 5: Nawet jeśli ktoś przychodzi z pomysłem, który nie jest dobry, to staram się docenić i jakoś chociaż w części wykorzystać pomysł żeby nie zablokować pracownika na przyszłe pomysły.

E 5 R 6: Zasadniczo jednak skłaniałabym się do tego, aby pozwolić pracownikowi na niezależność i taką realizację zadania, która najlepiej mu odpowiada.

E 5 R 8: Brak uznania dla moich pomysłów być może doprowadziłby mnie do spadku aktywności i kreatywności.

E 5 R 10: Postawa menagera jest niewłaściwa, powinien przedyskutować z pracownikiem dokładnie działania. Podjąć próbę sprawdzenia sugestii pracownika i dopiero podjąć decyzję. Pozyskuje w ten sposób zaufanie pracownika, jak również pokazuje, że liczy się z jego zdaniem. Taki pracownik będzie się bardziej starał w przyszłości.

E 5 R 13: Żaden z niego menager, niestety... Przełożony powinien potrafić słuchać. Tam, gdzie się kieruje zespołem jest to postawa nie do wytłumaczenia. Oczywiście może się zdarzyć, że pracownik nie ma całej wiedzy, którą ma przełożony, ale przekonanie o własnej

nieomyślności i sprowadzenie pracownika jedynie do wykonawcy określonego zadania, to bardzo szkodliwa postawa dla całego zespołu.

W badanych organizacjach struktura jest raczej płaska, zatem i zarządzanie w większości jest poziome, oparte o decyzyjność pracowników, a ścieżka zatwierdzania i podejmowania decyzji krótka. Pracownicy określają swój poziom wpływu na realizację działań i kierunki rozwoju organizacji jako duży. Tak wypowiadają się pracownicy o decyzyjności i współpracy w procesie zatwierdzania działań w ich organizacjach:

W R 10: Jeżeli decyzja dotyczy działalności, którą nasz pracownik sam wykonuje, to jak najbardziej może podjąć sam decyzje, ma pełną swobodę w działaniu. Natomiast, jeżeli pojawia się problem, z którym pracownik sam nie może sobie poradzić, to zgłasza się do przełożonego i opracowują to razem.

W R 13: Decyzyjność pracowników zależy tak naprawdę od charakteru decyzji. Są takie, które pracownik podejmuje samodzielnie, wiele jest takich, które są konsultowane na poziomie pracownik-kierownik. Jeśli mamy do czynienia z wyzwaniem, problemem, to zazwyczaj decyzja jest poprzedzona dyskusją w szerszym gronie.

Przytoczone cytaty wypowiedzi respondentów wskazują, że obszar współpracy w procesie decyzyjnym organizacji wskazuje na podobieństwa w zakresie samodzielności pracowników w podejmowaniu decyzji, nacisku na swobodę w kreowaniu pomysłów i rozwiązań i braniu za nie odpowiedzialności przez pracownika.

Z przeprowadzonych badań wynika także, że pracownicy mają dużą śmiałość w zgłaszaniu swoich pomysłów, problemów a także w wyrażaniu opinii, również odmiennych od większości i/lub kadry zarządzającej. Badani przedstawiciele organizacji podkreślali, że czują się bezpiecznie w wyrażaniu swoich opinii, zgłaszaniu problemów czy kreowaniu pomysłów i rozwiązań.

W R 1: Czuję się bezpiecznie w wyrażaniu własnej opinii. Myślę, że jesteśmy dobrym zespołem, nie boimy się odzywać, dyskutować. Lubimy działać razem, wtedy pracownicy mają poczucie, że mogą współpracować, że nie realizują tylko poleceń, ale liczy się także potencjał, swoje pomysły, ktoś się liczy z moim zdaniem – to jest bardzo budujące.

W R 11: Jest to ustrukturyzowane, każdy może pracować zgodnie ze swoim potencjałem, jest swoboda przemieszczania się między stanowiskami i jeśli komuś coś nie odpowiada, chciałby robić coś bardziej kreatywnego to dołącza do zespołu kreatywnego. Mamy zespół, który jest kreatywny, nie możemy narzekać na to. Myślę, że mam duży wpływ na to, co się dzieje w moim

obszarze. Ważną częścią tego co się robi na pewno jest to, czy się w to wierzy i czy jest się współtwórcą. I w takich warunkach jakość pracy będzie lepsza.

Znaczenie współdecydowania i samodzielności na zaangażowanie pracowników i ich satysfakcję z pracy podkreślają respondenci w swoich wypowiedziach, które odnoszą do zaprezentowanego epizodu nr 3, w którym pracownicy uczestniczą w warsztatach strategicznych. Potwierdzają to przytoczone poniżej wypowiedzi.

E 3 R 8: Możliwość współdecydowania o działaniach podejmowanych w firmie wpływa motywująco.

E 3 R 9: Uważam, że wspólne budowanie strategii danej organizacji jest podstawą do jej działania. Każdy osoba ma poczucie wpływu, ważności, wspólnoty. Tworzy to bezpieczną atmosferę oraz pozytywnie wpływa na dalsze zaangażowanie w pracę.

E 3 R 10: Oczywiście, że jeżeli potraktuje się pracownika jako ważną część organizacji (bo tak w tym przykładzie jest), liczy się z jego zdaniem to będzie on członkiem zespołu lojalnym wobec organizacji, poczuje się jego ważnym trybikiem, będzie się z tą organizacją utożsamiał. Dla mnie takie działania miałyby bardzo duże znaczenie, poczułabym się doceniona, poczułabym się prawdziwie ważną częścią organizacji. Ważne byłoby to, że moje osobiste zdanie się liczy, że nie jestem tylko osobą od wykonywania obowiązków.

Możliwość samodzielnego decydowania przez pracowników oraz ich poczucie wpływu wpływają na wysokie zaangażowanie pracowników oraz kształtują zaufanie do kadry zarządzającej i Zarządu, co potwierdzają poniższe wypowiedzi respondentów:

W R 10: Myślę, że nasi pracownicy sobie ufają, tak jak podkreśliłam, że nasza praca jest specyficzna i nietatwa, staramy się pracować tak, żeby decyzje nie były narzucony z góry, tylko po prostu zastanawiamy się nad decyzją razem z zespołem.

W R 15: Zauważam, że tam gdzie pracownicy wiedzą i rozumieją po co robimy dane działanie, nie mamy problemu z osiągnięciem efektów.

W R 14: Jeśli mam jakiś pomysł to zgłaszam się bezpośrednio do osób, które się w danej tematyce specjalizują. Nie potrzebuję kontaktu z Zarządem. Ja pracuję w jednym dziale, i tam na bieżąco się komunikujemy i jesteśmy w dobrych relacjach. Zdarza się, że mam pomysły, które są dla innych działów i wówczas zgłaszam się z nimi i razem się zastanawiamy nad wdrożeniem. Na bieżąco zdarzają się takie sytuacje. Oczywiście bywają takie decyzje/pomysły, które są zatwierdzane przez Zarząd. Z mojej perspektywy jednak ta ścieżka jest krótka i nieformalna.

Badani wskazują także na zagrożenia płynące ze zbyt sztywnych reguł i formalnych procedur i podkreślają wartość bezpiecznych i przyjaznych warunków pracy, integracji i dobrej atmosfery w pracy. Tak wypowiadają się badani w odniesieniu do epizodu nr 2 (prezentującego system pracy sprzyjający budowaniu relacji i integracji) i epizodu nr 6 (prezentującego system oparty o sztywne zasady i procedury, premiujący indywidualizm i pracę jednostkową):

E 2 R 4: Myślę, że takie działanie ma ogromne znaczenie dla budowania zespołu. Pracodawca dając przestrzeń ma większe zaufanie pracowników, daje jednocześnie sygnał, że dobre relacje pomiędzy pracownikami są dla niego ważne.

E 2 R 9: Uważam, że wspólne przerwy, integracja, możliwość nawiązania bliższych relacji są bardzo dobrymi pomysłami, które mogą pozytywnie wpłynąć na atmosferę pracy i przełożyć się na wyniki. Myślę, że czułabym się bardziej zrelaksowana, z większym poczuciem zaufania do współpracowników, z większą chęcią do pomocy innym oraz do proszenia o pomoc.

E 6 R 2: Absolutnie sztywne zasady i procedury to nie dla mnie – ja muszę mieć więcej „wolności”. Myślę, że ludzie w organizacji o bardzo sztywnych regułach i procedurach są trochę jak maszyny – smutni i wykonują swoją pracę niemal maszynowo. Nie sądzę aby takie warunki sprzyjały satysfakcji z pracy.

E 6 R 3: Uważam, że zbyt sztywne zasady są nierozwojowe – nie da się moim zdaniem na dłuższą metę prowadzić organizacji i jej rozwijać, zamykając się w tak sztywnych ramach. Na pewno miałabym problem w odnalezieniu się w takiej organizacji.

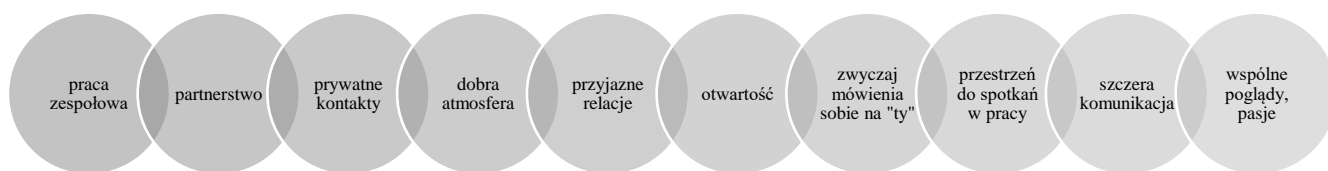
E 6 R 4: U nas jest tak, że nikt nie stoi z kijkiem, ale każdy chce pracować jak najlepiej, bo ważne jest dla nas to, co robimy i nie chcemy się zawieść nawzajem.

E 6 R 10: W takiej organizacji panuje moim zdaniem atmosfera niezdrowego współzawodnictwa, tzw. „wyścig szczurów”, nie ma koleżeńskich relacji między pracownikami, nie ma zespołu. Takie warunki nie sprzyjają satysfakcji z pracy.

Poczucie wpływu to kolejny wymiar kapitału społecznego, którego znaczenie dla warunków pracy, zaangażowania i satysfakcji z pracy, podkreślali respondenci. Z wypowiedzi respondentów można wywnioskować, że organizacje pozarządowe stwarzają miejsca pracy sprzyjające decyzyjności, samodzielności i kreatywności pracowników. Co wszyscy badani oceniają jednoznacznie pozytywnie.

4.5.4 Istota współdziałania i kooperacji w kształtowaniu wizerunku wewnętrznego

W organizacjach dominują relacje oparte o partnerstwo, więzi są koleżeńskie a kontakty w większości nieformalne. Większość zwyczajów i zasad w pracy ma charakter nieformalny, sprzyjający tworzeniu więzi i relacji pomiędzy pracownikami a także pomiędzy pracownikami a kadrą zarządzającą. Zarządzanie w organizacji oparte jest o współdziałanie, współpracę, dzielenie się wiedzą i doświadczeniem. Nieformalny charakter relacji i koleżeńskie podejście do współpracy w badanych organizacjach ma swój wyraz m.in. w zwyczaju mówienia sobie na „ty”, zarówno pomiędzy pracownikami jak i kadrą zarządzającą i członkami Zarządu. Badani podkreślają koleżeńskie czy wręcz przyjacielskie relacje w pracy oraz zbudowane więzi pomiędzy pracownikami (rysunek nr 4.3).



Rysunek nr 4.3 Cechy charakterystyczne dla zespołów i warunków pracy określone przez respondentów w badaniu jakościowym

Źródło: opracowanie własne.

We współpracy pracowników w badanych organizacjach widoczna jest dbałość o wzajemne zaufanie, uzgadnianie działań, pomaganie sobie, wymianę informacji. Tak o współdziałaniu, wzajemnej pomocy, uzgadnianiu działań opowiadają przedstawiciele organizacji:

W R 1: Mamy spotkania przed pracą, raz w miesiącu, oprócz tego codziennie zaczynamy od wspólnej kawy. Jak się w czymś różnimy to rozmawiamy o tym. Pomaga nam w tym superwizja ale też taka codzienna uważność na siebie. Myślę, że jesteśmy chętni żeby się dzielić. To bardzo miłe gdy mogę w czymś pomóc, doradzić. Lubię być potrzebna.

W R 3: Jesteśmy rodzajem systemowego tworzenia i nie jest tak, że każdy kierownik może wprowadzać swoje zasady. I jeżeli zdarzy się, że pojawiają się jakieś rozbieżności w stosunku do podejścia do pomagania to wówczas się ścieramy. Jeśli nie uda się na poziomie kadry zarządzającej dojść do porozumienia to zdarza się, że trafia to do Zarządu. Ale jest to zawsze na zasadzie rozmowy, szukania kompromisu.

W R 11: Pracownicy darzą się ogromnym wsparciem. Pomagają sobie, wyczuwają takie momenty kiedy ktoś jest w słabszej formie albo psychicznej albo ma natłok obowiązków i fajnie dzielą się między sobą.

Zarządzanie w organizacji oparte jest o współdziałanie, dzielenie się wiedzą i doświadczeniem, praca zespołowa jest wartością nadrzędną i stylem zarządzania w organizacjach pozarządowych:

W R 1: Myślę, że jeśli miałabym położyć na wadze, to przede wszystkim jesteśmy zespołem, który się lubi, ceni i działa razem. W drugiej kolejności stawiamy na tę eksperckość. Są u nas specjaliści, ale to nie jest stawiane na piedestał, liczy się przede wszystkim praca zespołowa.

W R 3: Myślę, że przede wszystkim jesteśmy zespołem bardzo blisko współpracującym, który dzieli się wiedzą, doświadczeniem, konsultuje, dyskutuje. My w pracy raczej podkreślamy współpracę i chętnie dzielimy się wiedzą, podejmujemy wspólnie decyzje.

Z wypowiedzi osób badanych wynika, że zdarzające się sytuacje problemowe są rozwiązywane na bieżąco poprzez dyskusje, rozmowy, konsultowanie:

W R 12: Mamy taki styl, że bardzo dużo dyskutujemy. Mamy wiele sytuacji problemowych, nowych więc musimy wydyskutować. Dużo rozmawiamy ze sobą. Zdarza się, że są konflikty i siadamy, zastanawiamy się co możemy z tym zrobić.

W R 13: Są też takie zadania gdzie każdy musi się skupić na swojej pracy ale powiedziałabym, że jesteśmy takim zespołem, w którym bardzo dużo się dyskutuje.

W R 14: Zdarzają się, rzadko, konflikty ale ich reperkusje nie są duże dlatego, że stałym elementem pracy są rozmowy i to zrozumienie. Pewnie czasami są szczególnie trudne tematy ale nie wpływa to na to, jak ze sobą współpracujemy. Nie kojarzę poważnego konfliktu.

Współpraca, dyskusja i kompromis wskazywane są jako element zwiększania efektywności długookresowej pracowników, a także działania wzmacniające tożsamość i pozytywny wizerunek organizacji.

W R 14: Jeśli chodzi o sposób pracy, dość ważną częścią naszej pracy są rozmowy, tematyczne, wokół tego co się dzieje (...) Ja przyszedłem do organizacji z biznesu i na początku wydawało mi się, że te spotkania są marnowaniem czasu, że tam byłem bardziej efektywny w krótkim czasie. Z perspektywy czasu widzę jednak, że to ma ogromny, pozytywne przełożenie na to jak pracujemy, jak wykonujemy zadania i jak się rozwijamy jako organizacja.

W R 4: Myślę, że nasz zespół to zbiór indywidualistów i ekspertów. Dlatego decyzje zapadają sprawnie a konsultujemy się tylko w takich sprawach, które są bardziej złożone. Są wśród nas

gorące głowy, które rzucają pomysły i administratorzy, którzy porządkują, opisują, składają na papierze.

E 8 R 6: Moim zdaniem organizacja ma wizerunek pozytywny – widać, że pracownicy tej organizacji wierzą w to, co robią, sprawia im to przyjemność, co więcej, dobrze się czują w swoim towarzystwie.

Podsumowując, można zauważyć, że badane organizacje to miejsca pracy, w których relacje są partnerskie, dominują nieformalne zasady i reguły współpracy a więzi są koleżeńskie. Stwarzanie dobrych warunków do współpracy skutkuje trwałością więzi pomiędzy współpracownikami, jednocześnie budując pozytywny wizerunek organizacji.

4.5.5 Aktywność i działania społeczne jako czynniki pomnażające kapitał społeczny organizacji

Sieciowy komponent w organizacjach jest czynnikiem kształtującym tożsamość, tak wynika z przeprowadzonych badań. Ponadto, wyniki wskazują, na to, że w organizacjach dominuje społeczny profil pracowników wyrażany w ich zaangażowaniu, aktywności, podejmowaniu działań woluntarnych oraz pełnieniu funkcji publicznych i społecznych.

We wszystkich badanych organizacjach podejmowane są działania społeczne pozazawodowe, zarówno na rzecz organizacji jak i zewnętrzne. O ich znaczeniu dla organizacji i samych pracowników opowiadają ich przedstawiciele:

W R 1: Wiem, że pracownicy chętnie się angażują w różne działania społeczne poza pracą. Czasami w jakieś charytatywne akcje.

W R 2: Często robimy różne rzeczy razem. Nie mamy formalnego wolontariatu w organizacji ale myślę, że wiele naszych działań można traktować jako wolontariat. Szczególnie czas epidemii pokazał jak wiele pracowników mają w sobie gotowości do robienia różnych rzeczy poza swoim zakresem obowiązków.

W R 6: U nas w organizacji raczej ludzie się angażują społecznie, poza pracą, przede wszystkim w działania naszego Stowarzyszenia. Są też osoby, które działają w innych obszarach, ktoś z osobami bezdomnymi, ktoś inny w hipoterapii. Tak, osoby są bardzo zaangażowane.

W R 13: Taka świadomość konieczności angażowania się jest bardzo duża. Myślę, że jest 40% osób bardzo aktywnych. Przy czym, Ci aktywni, są hiper aktywni.

Badani podkreślają wartość wolontariatu pracowniczego jako czynnika kształtującego wartości społeczne wśród pracowników ale także jako element budowania integracji zespołu

i tożsamości organizacji. Odnoszą się do tych wartości w epizodzie nr 7, prezentującym wolontariat pracowniczy:

E 7 R 12: Uważam to za bardzo dobry pomysł, kiedy możemy razem coś robić dla innych, to bardzo pomaga w budowaniu relacji między ludźmi. Myślę, że jeżeli ludzie mają stworzoną odpowiednią przestrzeń do działalności społecznej chętnie się angażują.

E 7 R 13: Poza tym myślę, że ludzie są z natury dobrzy i to normalne, że chcą coś zrobić dobrego dla innych.

Aktywność społeczna pracowników przekłada się ponadto według badanych na budowanie wizerunku organizacji zaangażowanej społecznie i pracodawcy wrażliwego społecznie:

W R 10: Jeżeli chodzi o wspólną aktywność, to też wiele członków są aktywni fizycznie i ten sposób angażują się w biegi charytatywne. Na pewno to pozwala się jakoś zjednoczyć: spotykają się na innym gruncie, mają wspólny cel, dążą razem do wyniku drużynowego, nie oceniają się, kto jest lepszy.

W R 11: Mamy zwyczaj uczestniczyć w Biegu Business Run i różnych wydarzeniach charytatywnych. Tego jest dość sporo. Oprócz przyjemności to wymierne korzyści takich działań są takie, że integruje się zespół w jakimś szczytnym celu. Ponieważ ważne jest żeby osoby, które u nas pracują miały takie zasady etyczne, moralne ponieważ my prowadzimy taką działalność, która wspiera osoby wykluczone, bezrobotne to jest wpisane w nasz rdzeń, że my służymy naszym uczestnikom i też udzielamy się na zewnątrz.

Wspólna aktywność pracowników, jak dowodzą badania jakościowe, to sposób na lepsze współdziałanie i budowanie spójności zespołu. Z drugiej strony to także działania wpływające na kształtowanie pozytywnego wizerunku organizacji jako pracodawcy.

4.5.6. Znaczenie komunikacji wewnętrznej w budowaniu wizerunku wewnętrznego organizacji

W badanych organizacjach dominuje komunikacja nieformalna oparta na bezpośrednich kanałach komunikacji i swobodny, nieformalny przepływ informacji pomiędzy poziomami w strukturze co zostało zaprezentowane na rysunku nr 4.4.



Rysunek nr 4.4 Narzędzia komunikacji wewnętrznej stosowane w badanych organizacjach na podstawie wypowiedzi respondentów badania jakościowego

Źródło: opracowanie własne.

W komunikacji wewnętrznej badanych organizacji wyróżnia się duża uważność i empatia, a wzajemne poznawanie uznawane jest przez respondentów za element usprawniający komunikację wewnętrzną. Jak wskazują wypowiedzi respondentów udzielone w wywiadach, sprawny przepływ informacji ma tu kluczowe znaczenie:

W R 2: Spotykamy się codziennie rano na wspólnej kawie. Od tego zaczynamy dzień. Potem się rozchodzimy do swoich zajęć. Ale to jest taki moment kiedy można sobie różne rzeczy powiedzieć, przypomnieć, zaplanować.

W R 4: Przepływ informacji jest u nas bardziej nieformalny niż formalny. I to bywa problematyczne. Próbowaliśmy różnych formalnych opcji ale to się słabo sprawdzało.

W R 13: Myślę, że w tym naszym dążeniu do realizacji misji, wizji, nie możemy zapominać, że jesteśmy zespołem i powinniśmy być uważni na swoje potrzeby. To jest chyba kluczowe i w komunikacji i w budowaniu zespołu.

W organizacjach poddanych badaniu stwarzana jest przestrzeń i liczne okazje do rozmów, spotkań, interakcji, które pozwalają na wzajemne poznawanie się, budowanie relacji i kształtowanie zaufania co uznawane jest za podstawę sprawnej komunikacji wewnętrznej. Respondenci podkreślają ich znaczenie także odnosząc się do nr epizodu 2, w którym taka przestrzeń do wspólnego odpoczynku, interakcji, budowania elastycznych zespołów, została zaprezentowana:

E 2 R 3: Z jednej strony na pewno może zwiększyć się sieciowanie między pracownikami i budowanie relacji dzięki wspólnym przerwom, jednak wydaje mi się, że przy tak częstych zmianach trudno będzie budować zaangażowane zespoły pracownicze, które będą kompetentnie wykonywały swoją pracę.

E 2 R 7: Pracownicy będą bardziej zintegrowani, dzięki czemu chętniej będą przychodzić do pracy, będą bardziej kreatywni i otwarci. Myślę, że czułabym się dobrze gdybym miała

możliwość wyboru zespołu i projektu przy którym pracuję. Ponadto podczas spotkań/wyjazdów integracyjnych można z innej strony poznać współpracowników, inaczej na nich spojrzeć. E 2 R 10: Sądę, że podjęte działania będą miały pozytywny wpływ na współpracę i budowanie więzi między pracownikami. Będąc członkiem takiego zespołu czułabym się faktycznie jego częścią. Ważne dla mnie byłoby również to, że znam funkcjonowanie całości. Myślę też, że wzrosłoby moje zaufanie do kolegów i koleżanek z pracy.

W organizacjach stosowane są liczne narzędzia komunikacji wewnętrznej, w dużej mierze oparte o bezpośrednie kanały komunikacji jak spotkania, rozmowy, grupy pracownicze, również z wykorzystaniem nowoczesnych technologii.

W R 14: Jeżeli chodzi o komunikację to się dzieje na bieżąco (...) Jest także newsletter wewnętrzny, bardzo dużo rozmów, konsultacji, wymiany informacji w związku z bieżącymi zadaniami ale też w szerszym znaczeniu dla organizacji ale też w tym, w czym się specjalizujemy i rozwijamy zawodowo.

W R 15: Z członkami komunikujemy się za pomocą biuletynu informacyjnego w formie papierowej oraz rozsyłanego elektronicznie, o ważnych wydarzeniach komunikujemy za pomocą maili, smsów, posiadamy stronę i fanpage na Facebooku. 2 raz w roku organizujemy Walne Zebrania członków, oraz raz w roku spotkanie ewaluacyjne.

W badanych organizacjach pracownicy chętnie dzielą się wiedzą i doświadczeniem, co wpływa na komunikację wewnętrzną i usprawnia działania:

W R 6: Komunikacja przebiega różnorodnie w zależności od placówki. Mamy zespoły bardzo zgrane, w których wymiana, dzielenie się wiedzą są bardzo sprawne. I takie, które współpracują w większym dystansie. Zauważyliśmy, że im trudniejszy obszar pracy, tym większa konsolidacja zespołu. Trudne przypadki i duża odpowiedzialność zmusza poniekąd do tego żeby sobie ufać, wymieniać się, bo inaczej nie daliby rady. Muszą działać wspólnie.

Specyfika działań organizacji pozarządowych polegająca na wielości i różnorodności zadań, czego konsekwencją jest brak czasu wskazywany jako bariera w komunikowaniu, co prezentuje poniższy rysunek nr 4.5 chmury skojarzeń respondentów w odniesieniu do tego zagadnienia.



Rysunek nr 4.5 Chmura skojarzeń respondentów w odniesieniu do barier w komunikowaniu

Źródło: opracowanie własne.

Jednocześnie przedstawiciele organizacji biorący udział w badaniu wskazują na bariery wynikające z kultury wspólnego wypracowywania zadań – w ich ocenie dyskusje, konsultacje i poszukiwanie kompromisów powodują czasami wydłużenie procesu decyzyjnego:

W R 3: Myślę, że najwięcej barier jest w komunikacji i przepływie informacji (...) Narzędzia mamy, procedury mamy ale one nie zawsze działają. Najczęściej z braku czasu.

W R 4: Specyfika naszej firmy jest taka, że nasze zasoby bywają naszym przekleństwem, czyli np. to że wszystko załatwiamy po koleżeńsku powoduje, że czasem potrzebujemy więcej czasu aby coś wypracować.

W R 12: Pewną barierą może być to, że czasem podejmowanie decyzji się u nas wydłuża, w związku z tym, że staramy się aby każdy mógł się wypowiedzieć. Natomiast ja osobiście dostrzegam więcej plusów.

Część przedstawicieli organizacji wskazuje czynnik rozproszenia (wiele lokalizacji, projektów) jako barierę sprawnej komunikacji na poziomie całej organizacji:

W R 8: W naszej organizacji barierą są kwestie komunikacji i nowych technologii ale też pewnego rozproszenia – mamy kilka lokalizacji i kilka placówek. Część pracowników się nie zna. I za tym idzie przepływ informacji, to jest kwestia kulejąca. Dlatego też staramy się coś robić w tym zakresie, np. włączając narzędzia internetowe.

Badani podkreślają wartość sprawnej komunikacji wewnętrznej dla budowania dobrych relacji w zespole i efektywnej współpracy, oceniając, że im sprawniejsza komunikacja wewnętrzna tym lepsze postrzeganie organizacji przez pracowników. Jednocześnie z analizy wypowiedzi uczestników badania można wywnioskować, że dobra współpraca w organizacji kształtuje jej tożsamość i buduje pozytywny wizerunek wewnętrzny:

W R 14: Jeśli chodzi o sposób pracy, dość ważną częścią naszej pracy są rozmowy, tematyczne, wokół tego co się dzieje, które pozwalają pogłębić to, co nas interesuje i przyczyniają się

do tego, że rozwijamy nowe pomysły lub po prostu poszerzamy naszą wiedzę. Ja przyszedłem do organizacji z biznesu i na początku wydawało mi się, że te spotkania są marnowaniem czasu, że tam byłem bardziej efektywny w krótkim czasie. Z perspektywy czasu widzę jednak, że to ma ogromny, pozytywne przełożenie na to jak pracujemy, jak wykonujemy zadania i jak się rozwijamy jako organizacja. Wydaje mi się to ważne.

Podsumowując wypowiedzi respondentów można uznać, że komunikacja wewnętrzna ma kluczowe znaczenie dla budowania atmosfery w organizacji, kształtowania relacji pomiędzy pracownikami oraz sposobu współdziałania. Badani podkreślali, że w ich organizacjach komunikacja ma charakter nieformalny co ich zdaniem sprzyja dobrej współpracy i kształtuje pozytywny wizerunek organizacji.

4.5.7 Czynniki kształtujące wizerunek wewnętrzny organizacji

Pozytywny wizerunek wewnętrzny uznawany jest przez badanych przedstawicieli organizacji za dobry sposób budowania wizerunku zewnętrznego. Ponadto uważają, że wizerunek organizacji opiera się o pozytywną opinię i zaufanie klientów korzystających z usług organizacji oraz pracowników. Organizacje podkreślają także brak prowadzonych profesjonalnych działań marketingowych, jednocześnie uznając potrzebę podejmowania prac w tym zakresie.

W R 3: Generalnie my się nigdy profesjonalnie wizerunkiem nie zajmowaliśmy, bo się na tym nie znamy (...). Chciałbym aby ten wizerunek był też prawdziwy, oddawał to, jacy jesteśmy naprawdę. Ja bym nie chciał bardzo formalizować tych działań wizerunkowych. Bardziej bym był bliski temu jak to działa dotychczas, czyli tworzeniu dobrej atmosfery wewnątrz i na zasadzie marketingu szeptanego przenosić te informacje o organizacji w otoczenie.

W R 7: Nasz wizerunek można ocenić, po tym, jak uczestnicy nas polecają. Przychodzą ludzie, którzy przychodzą z polecenia i nie chcą szukać innego miejsca.

W R 9: Nasz wizerunek to jest to, co mówią nam grupy, kiedy wyjeżdżają. Coś na przykład „to jest najlepsza wycieczka na świecie” – nie mogę im nie uwierzyć.

Pracownicy są uznawani przez respondentów za trzon wizerunku organizacji – w ich ocenie pozytywne opinie pracowników o organizacji jako pracodawcy kształtują pozytywny wizerunek wewnętrzny i zewnętrzny:

W R 2: Często jest tak, jeśli potrzebujemy pracownika do pracy to zanim zdążę zamieścić ogłoszenie to już któryś z pracowników przyprowadza kogoś chętnego do pracy. Lepiej działa

poczta wewnętrzna pantoflowa niż marketing na zewnątrz (...). Najważniejsze dla mnie, że sami uczestnicy dobrze o nas mówią i że pracownikom jest u nas dobrze.

E 8 R 7: Myślę, że każdy chciałby pracować w takiej organizacji (zgranej, z misją, o partnerskich relacjach), jest ona postrzegana przez pryzmat tego co robią, ale też tego, co mówią na temat pracodawcy jego pracownicy.

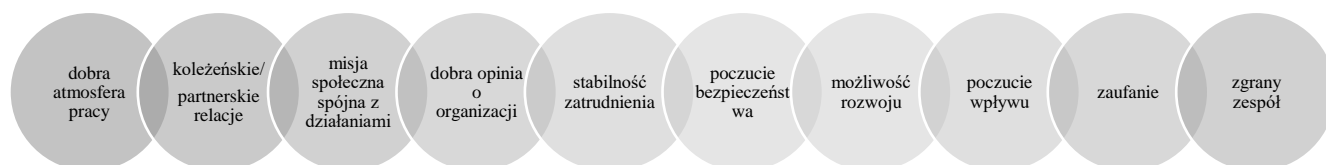
E 8 R 13: Ludzie, którzy są zaangażowani, są najlepszą wizytówką organizacji.

Przedstawiciele organizacji biorący udział w badaniu uważają, że ich organizacje mają pozytywny wizerunek wewnętrzny. Uznawane są za bezpiecznego, stabilnego, wrażliwego społecznie pracodawcę:

W R 4: Jeśli chodzi o wizerunek wewnętrzny to myślę, że jesteśmy postrzegani jako ci, którzy nie płacą zbyt dobrze ale też ci, u których jest bardzo dobra atmosfera, czasami trzeba się poświęcać, czasami zabrać coś do domu. Ale z drugiej strony w jakiejś koleżeńskiej atmosferze się pracuje, można na siebie liczyć (...). Co ludzi zatrzymuje? Myślę, że na różnych etapach życia to mogą być inne motywy. Jeśli jest się młodym idealistą, chcesz pomagać ludziom i to jest zgodne z twoją wizją to będą takie motywy. Mamy też takich pracowników, którzy przyszli do nas z korporacji i ta nasza partnerska relacja i luźna atmosfera sprawia, że tutaj odpoczywają w porównaniu z poprzednią pracą (...). Ludzie, dla których jest ważne żeby robić coś istotnego, potrzebnego to tak, ci się mogą odnaleźć.

W R 12: Myślę, że organizacja ma dobrą opinię. Dobry wizerunek tworzy to, że budujemy wieloletnie relacje, że szukamy rozwiązań w trudnych sytuacjach (...) W kontekście tego jakim jesteśmy pracodawcą, to na pewno stabilnym (choć zarobki nie są wysokie). A to jest ważne, bo atmosfera, atmosferą ale ludzie potrzebują bezpieczeństwa.

Na wizerunek wewnętrzny wpływa wiele czynników, odwołujących się zarówno do misji i wartości jak i relacji, sprawstwa i atmosfery pracy. Elementy budujące wizerunek wewnętrzny według skojarzeń respondentów badania jakościowego prezentuje poniższy rysunek nr 4.6.



Rysunek nr 4.6. Chmura skojarzeń respondentów w zakresie elementów budujących wizerunek wewnętrzny w ich organizacjach

Źródło: opracowanie własne.

Według badanych wpływ na pozytywny wizerunek wewnętrzny ma przede wszystkim satysfakcja i przywiązanie pracowników, atmosfera zaufania, koleżeńskie relacje, wyznawane wartości oraz możliwość decydowania i poczucie wpływu:

W R 10: Myślę, że z tego względu jak nasz zespół jest rozbudowany i że nasi pracownicy są raczej z nami długo to świadczy o dobrym wizerunku wśród pracowników (...) Myślę, że to jak są traktowani ludzie, czy mają swobodę wypowiedzi, czy ich zdanie jest ważne czy się liczy. Sądząc po relacjach naszej organizacji, to sądzę, że pracownicy czują się w niej dobrze i mają o niej dobre zdanie.

W R 5: Stan zespołu jest raczej stały. Jest bardzo mała rotacja pracowników. Myślę, że dla pracowników jest ważne to, że pomagamy, i to zatrzymuje w tej pracy, ale też wolność, swoboda działania i partnerstwo, poczucie wspólnoty.

E 8 R 10: Taka organizacja ma wizerunek bardzo dobrego pracodawcy. Wpływa na niego: stałość (brak rotacji), doświadczenie, praca z pasją, pracownicy utożsamiają się z celami organizacji, pracownicy tworzą zgrany zespół współpracujący ze sobą, członkowie mogą na sobie polegać nie tylko w pracy, ale też poza nią (nawiązane więzi).

Dowodem na pozytywny wizerunek wewnętrzny może być niska rotacja pracowników we wszystkich badanych organizacjach:

W R 2: U nas w organizacji mamy małą rotację pracowników. Ludzie pozostają u nas latami.

W R 3: Moim zdaniem rotacja pracowników jest mała. Przede wszystkim nie ma takiej rotacji wynikającej z tego, że ktoś jest niezadowolony. Zazwyczaj są to bardzo obiektywne powody zmiany pracy, jeśli się dokonują. My wykształciliśmy też dużo osób, które odchodzą i robią później wielkie rzeczy i to jest dla nas powód do dumy.

W R 14: Myślę, że podstawowy trzon organizacji jest od lat niezmienny i bardzo spójny i w kwestii poglądów, zaangażowania, zaplecza społecznego. Jeżeli chodzi o pozostałych pracowników to zdarzają się rotacje pracowników. Ja osobiście już pracuję od kilku lat.

Jednym z głównych czynników wymienianych przez respondentów jako decydujących o pozytywnym wizerunku organizacji wśród pracowników jest jej misja społeczna:

W R 11: Dlatego na pewno nas to wyróżnia, że u nas pracownicy widzą ten większy cel, każdy działa zgodnie ze swoją rolą, uzupełniając się. Czynnikiem ludzki jest najważniejszy. Ludzie budują markę.

E 8 R 9: Dla mnie praca powinna być także pewnego rodzaju misją, powinna mieć dla mnie cel i sens. Takie organizacje postrzegałam i będę postrzegać jako bardzo dobre.

W R 14: Myślę, że w tej organizacji widzimy, że to, co robimy ma wpływ społeczny i może zmieniać rzeczywistość. Zewnętrzny wizerunek nie różni się od wewnętrznego. Ale jakby się nad tym zastanowić to ten zewnętrzny wizerunek jest też prawdziwy patrząc od środka. Myślę, że jest to stabilny pracodawca wśród organizacji pozarządowych, który pozwala realizować różne zadania i się rozwijać.

Przeprowadzone badania wskazują, że badane organizacje mają pozytywny wizerunek wewnętrzny. Zbudowany jest on przede wszystkim w oparciu o satysfakcję i przywiązanie pracowników, atmosferę zaufania, koleżeńskie relacje, wyznawane wartości w organizacji oraz możliwość decydowania i wpływu. Zauważalna jest duża dbałość w organizacjach o spójność misji i wyznawanych wartości z wizerunkiem wewnętrznym i zewnętrznym. W badanych organizacjach jest niska rotacja pracowników co może dowodzić pozytywnego wizerunku organizacji jako pracodawcy.

4.6 Główne wątki i kluczowe wnioski z przeprowadzonych badań jakościowych

Materiał badawczy pozyskany w toku badań jakościowych, przeprowadzonych metodą wywiadów pogłębionych oraz epizodów, z przedstawicielami organizacji pozarządowych, dostarcza szeregu informacji i refleksji, które stanowią ważne uzupełnienie badania ilościowego, wskazując kierunki wnioskowania i wnosząc dodatkowe tropy badawcze.

Przeprowadzone badania jakościowe potwierdzają ogromne znaczenie misji, wizji i wartości społecznych dla kształtowania tożsamości i wizerunku wewnętrznego organizacji. Ponadto, jak wskazują, misja społeczna jest czynnikiem przyciągającym i utrzymującym badanych pracowników w organizacji. W badaniach jakościowych pojawia się natomiast nowy wniosek wskazujący, że misja społeczna bywa postrzegana zarówno jako motor działań jak i hamulec, z uwagi na ciągłe dążenie do zwielokrotniania chęci udzielania pomocy. Również normy i zasady według respondentów badania jakościowego są ściśle powiązane z wyznawanymi wartościami oraz zaufaniem panującym w organizacji.

W badaniach jakościowych pojawia się dużo wniosków dotyczących znaczenia relacji, dobrej atmosfery, dbałości o tradycje organizacji i codzienne zwyczaje. Zdaniem respondentów pozwala to kształtować tożsamość organizacji i wpływa na współdziałanie pracowników. Badane organizacje pozarządowe to podmioty, w których wartości związane

z polityką antydyskryminacyjną i stosowanie zasad równości uznawane są za istotne i wdrażane w codziennej działalności.

Respondenci w badaniu jakościowym, podobnie do wyników badania ilościowego, podkreślali znaczenie zaufania w zarządzaniu organizacją oraz kształtowaniu jej wizerunku. Wysokie zaufanie badani łączą ze wzrostem poczucia wspólnoty, sprawczości i lojalności pracowników. Niskie zaufanie, zdaniem badanych, silnie wpływa na postrzeganie organizacji, zwiększa rotację pracowników, wzajemną kontrolę oraz nieufność.

W badanych organizacjach zarządzanie w większości jest poziome, oparte o decyzyjność i samodzielność pracowników. Respondenci w badaniu jakościowym podkreślali, że ma to ogromne znaczenie dla ich satysfakcji z pracy i przywiązania do pracodawcy.

Badani wskazują także na zagrożenia płynące ze zbyt formalnych reguł i procedur, podkreślając wartość bezpiecznych i przyjaznych warunków pracy. Również relacje oparte o partnerstwo i nieformalne kontakty są traktowane jako działania wzmacniające tożsamość i pozytywny wizerunek organizacji.

W badaniach jakościowych pojawił się nowy wątek dotyczący wspólnej aktywności pracowników formie wolontariatu pracowniczego, jako czynnik kształtujący wartości społeczne wśród pracowników, integrujący zespół i budujący wizerunek organizacji zaangażowanej społecznie.

W badaniu jakościowym badani podkreślają dominowanie w ich organizacjach komunikacji nieformalnej, opartej o bezpośrednie kanały informacji i swobodny, nieformalny przepływ informacji. Zdaniem respondentów sprzyja to budowaniu relacji, kształtowaniu zaufania i lepszemu postrzeganiu organizacji przez pracowników. Jednocześnie wskazują na bariery wynikające z kultury wspólnego wypracowywania zadań, polegające na wydłużeniu procesu decyzyjnego, wynikające z kultury dyskusji i konsultowania.

Rozdział 5

Znaczenie kapitału społecznego w kształtowaniu wizerunku wewnętrznego - dyskusja wyników i ujęcie modelowe

5.1 Kapitał społeczny jako determinanta kształtowania wizerunku wewnętrznego organizacji

Wizerunek wewnętrzny kształtowany jest w środowisku wewnętrznym organizacji. Zdeterminowany jest przez osobowość organizacji, jej tożsamość i obraz jaki tworzony jest w opiniach obecnych, byłych i potencjalnych pracowników. Biorąc pod uwagę procesy zachodzące wewnątrz organizacji, relacje, kulturę i stosowane kody i zasady, które kształtują wizerunek organizacji można uznać, że kapitał społeczny poprzez swoje wymiary odnoszące się do tożsamości, zaufania, aktywności, współpracy i poczucia wpływu może znacząco przyczyniać się do tworzenia pozytywnego wizerunku wewnętrznego. Sprzyja to wnioskowaniu o wzroście znaczenia kapitału społecznego w zarządzaniu zespołami pracowniczymi, co znajduje swoje potwierdzenie w pracach innych badaczy, np. Byloka. „Dotąd działy Human Relations koncentrowały się na kapitale ludzkim, celem ich było zatrudnienie najlepszych pracowników na danym stanowisku. W nowoczesnej organizacji wiedzy celem jest zatrudnienie najlepszych pracowników uczestniczących w najlepszych sieciach i zintegrowanie ich w łańcuchu wartości, tak aby połączony kapitał ludzki i społeczny przynosił największe korzyści przedsiębiorstwu. Kapitał społeczny jest kluczowym czynnikiem wpływającym na utrzymanie pracowników (2020, s. 45)”. Claridge tak pisze o siłach napędowych kapitału społecznego: nie mam wątpliwości, że w większości bilansów przedsiębiorstw brakuje kapitału społecznego i z pewnością jest to czynnik, który wszystkie organizacje powinny traktować poważnie ze względu na jego znaczenie w efektywnym funkcjonowaniu organizacji. Problem polega na tym, że kapitał społeczny nie jest bezpośrednio widoczny, ponieważ istnieje w relacjach społecznych między ludźmi. Nie możesz tego dotknąć i poczuć, nie możesz tego zobaczyć, a już na pewno nie możesz tego zmierzyć bezpośrednio. Możesz zobaczyć konsekwencje kapitału społecznego: akty wzajemności, wymianę informacji itp., i możesz przewidzieć istnienie kapitału społecznego: przynależność, zaufanie, zasady i normy, sieci społecznościowe, członkostwo itp. (2015).

Na podstawie przeprowadzonych studiów literaturowych i badań ilościowych i jakościowych można wskazać jak silne są czynniki, świadczące o wysokim poziomie kapitału

społecznego w organizacjach sektora pozarządowego. Przeprowadzone analizy wskazują, że poziom kapitału społecznego w badanych organizacjach jest duży z uwagi na osiągnięcie wysokich wskaźników we wszystkich wymiarach przypisanych kapitałowi społecznemu: więzi/tożsamości, zaufania, wpływu, współpracy i aktywności. Jednocześnie można stwierdzić, że badane organizacje mają pozytywny wizerunek wewnętrzny. Świadczą o tym wypowiedzi samych osób biorących udział w badaniu jak też inne dane, w tym w szczególności zadowolenie z pracy, pozytywna opinia o pracodawcy, niska fluktuacja kadr.

Wyniki badań potwierdzają również, że kapitał społeczny jest obecny i odgrywa rolę w tworzeniu systemu wartości w organizacji i jego internalizację przez członków i pracowników organizacji. Respondenci w badaniach zarówno ilościowych jak i jakościowych określali rolę i znaczenie dla swojej pracy, a także komunikacji i tożsamości organizacji wskazywanych wymiarów kapitału społecznego, szczególnie tych służących budowaniu systemu wartości w organizacji. Jest to przede wszystkim poczucie tożsamości, współpraca oraz poczucie wpływu na działalność organizacji, jej kształt i kierunki strategiczne.

Misja społeczna i wartości organizacji są najważniejszym czynnikiem kształtującym wizerunek i tożsamość organizacji, z którymi zgadza się większość pracowników. Co więcej często to właśnie misja społeczna jest czynnikiem, który wpływa na wybór danej organizacji przez pracownika a utożsamianie się z misją powoduje utrzymywanie się tego pracownika w pracy przez długi czas. Znaczenie wartości jako czynnika motywującego i przyciągającego pracownika do organizacji dostrzegają także inni badacze. Claridge (2020) twierdzi, że jednostki muszą mieć możliwość wymiany społecznej, być zmotywowane do takiej wymiany i mieć pewne możliwości lub zasoby do wymiany. Uważa, że istnienie relacji społecznych stwarza ku temu szanse a normy i wartości mogą być czynnikiem motywującym. Potwierdza to fakt, że kapitał społeczny, relacje trzeba kształtować, nie są dane same z siebie.

Jak zauważa Bourdieu, „istnienie powiązań nie jest czymś naturalnym ani nawet społecznym, jest produktem niekończącego się wysiłku instytucji” (1986: 249).

Pracownicy czują się zaproszeni do współtworzenia organizacji, co buduje ich poczucie tożsamości z organizacją, a także wpływa na wtórzenie więzi i kultury współpracy. W organizacjach jest duża dbałość o zwyczaje, tradycje, tworzenie klimatu do współdziałania i stwarzania okazji do poznawania się i integracji. Jako najważniejszą wartość w organizacji badani wskazują zaufanie, jednocześnie określając poziom zaufania w swoich organizacjach na bardzo wysokim poziomie. Występujące w organizacjach normy i zasady wynikają z wartości

organizacji i są tworzone we wzajemnym zaufaniu. Zarządzanie w organizacjach opiera się o decyzyjność pracowników i ich samodzielność a ścieżka zatwierdzania jest krótka. Wszyscy pracownicy podkreślają duże poczucie wpływu na realizowane działania i rozwój organizacji, co zdaniem badanych przekłada się na ich zaangażowanie, samodzielność i kreatywność. Współpraca w organizacjach jest sprawna i toczy się w dobrej atmosferze zaufania. Wynika to przede wszystkim z koleżeńskich i partnerskich relacji zarówno pomiędzy współpracownikami jak i pracownikami a ich przełożonymi. Pracownicy wykazują się indywidualnym zaangażowaniem w sprawy społeczne i publiczne, a organizacje podejmują wspólne działania pracownicze w zakresie działalności społecznej, np. wolontariat pracowniczy. Komunikacja w organizacjach jest sprawna, opiera się w dużej mierze o bezpośrednie kanały informacji i swobodny, nieformalny przepływ informacji.

Analizując wpływ kapitału społecznego na kształtowanie wizerunku wewnętrznego organizacji należałoby przyrzeć się jakie jego wymiary i kształtujące go zmienne w sposób najbardziej znaczący wpływają na organizację i jej środowisko wewnętrzne. W wymiarze więzi i tożsamości jako najważniejszy element tego wymiaru pojawia się misja społeczna i wartości organizacji. Jako istotne wymieniane były także panujące w organizacji zwyczaje, tradycje, kształtowanie przestrzeni do wspólnego spędzania czasu, interakcji, wymiany oraz panujące w organizacji obyczaje i tradycje. Ważnym elementem tego wymiaru kapitału społecznego okazały się zasady niedyskryminowania.

Misja i wartości społeczne kształtują pozytywny wizerunek organizacji, wpływają na tworzone w organizacji normy i zasady oraz powodują, że pracownicy utożsamiają się z organizacją. Innymi czynnikami wpływającymi na stopień utożsamiania się pracowników z organizacją jest współudział w tworzeniu organizacji, panujące tradycje i zwyczaje. Respondenci podkreślali znaczenie takich wymiarów kapitału społecznego jak: więzi, tożsamość, współpraca, na kształtowanie dobrej atmosfery pracy, zadowolenia z miejsca pracy i przywiązanie do organizacji co przekłada się na retencję pracowników. Jednocześnie z badań wynika, że im większe przywiązanie do organizacji i poczucie tożsamości, tym większe podzielenie misji i wartości organizacji.

Za najistotniejszy wymiar kapitału społecznego mający wpływ na pozytywny wizerunek wewnętrzny organizacji uznawane jest zaufanie. W tym wymiarze podkreślana była szczególnie rola wzajemnego zaufania pomiędzy współpracownikami ale także zaufanie do przełożonych oraz przełożonych do pracowników. W wymiarze zaufania jako niezwykle

ważny element wskazywane były przejrzyste normy i zasady, dostęp do wiedzy i informacji oraz poczucie bezpieczeństwa pracowników.

Zaufanie traktowane jest jako największa wartość organizacji i warunek dobrej współpracy, wpływające na kształtowanie wizerunku, ograniczanie wzajemnej kontroli, wzrost poczucia sprawczości pracowników. Zaufanie wskazywane jest także jako podstawa tworzonych w organizacji norm i zasad oraz jako czynnik wzmacniający poczucie wspólnoty wśród pracowników, która przekłada się na zaangażowanie i lojalność pracowników oraz stabilność zatrudnienia. Więzy i relacje oparte na zaufaniu wytwarzają solidarność grupową i wspólną odpowiedzialność za realizowane działania. Są podstawą dobrej współpracy, kapitału wsparcia udzielanego sobie nawzajem, przynosi satysfakcję i zatrzymanie pracowników w organizacji. Niska rotacja kadr jest natomiast podstawą do tworzenia pozytywnego wizerunku wewnętrznego.

Już jeden z pierwszych autorów koncepcji kapitału społecznego, Putnam wskazywał na znaczenie zaufania w osiągnięciu celów, twierdząc, że grupa, której członkowie wykazują, że są godni zaufania i ufają innym, będzie w stanie osiągnąć znacznie więcej niż porównywalna grupa, w której brak jest zaufania (1995, s. 258). Znaczenie zaufania, jako kluczowego wymiaru kapitału społecznego można odnaleźć także u Byłoka, który twierdzi, że zaufanie wspomaga tworzenie się podmiotowości zasobów ludzkich w organizacji. Przyczynia się do otwartych, innowacyjnych i spontanicznych działań w przedsiębiorstwie, wzmacnia więzi społeczne oraz przyczynia się do kształtowania stosunków pracowniczych o charakterze partycypacyjnym (2020, s. 85).

Drugi z kolei wymiar kapitału społecznego w sposób zasadniczy wpływający na fluktuację kadr i wizerunek organizacji jako pracodawcy jest wpływ rozumiany jako zdolność pracowników do wywierania wpływu na podejmowane decyzje, samodzielność pracowników, poczucie sprawstwa oraz mobilizacja wokół wspólnych spraw. Weryfikacja ilościowa i jakościowa potwierdza, że wysokie poczucie wpływu u pracowników przekłada się na ich zaangażowanie i satysfakcję z pracy. Wyniki badań jakościowych pozwalają stwierdzić, że poczucie wpływu jest dla nich istotnym czynnikiem kształtującym kapitał społeczny i jednocześnie drugim obok misji społecznej i wartości elementem przyciągającym i zatrzymującym pracowników w organizacjach pozarządowych. Respondenci podkreślają, że ich poczucie wpływu na rozwój organizacji i kreowanie przydzielonych zadań jest duża, co wszyscy oceniają jednoznacznie pozytywnie. Możliwość współdecydowania (tzw.

empowerment), samodzielności, nadawania kierunków jest zdaniem badanych motywujące, upodmiotowujące i zachęcające do angażowania, aktywności i kreatywności. Stanowi także podstawę do budowania stabilnego zespołu i tożsamości organizacji oraz kształtuje zaufanie, bowiem pozostawianie dużego obszaru do decydowania, stosowanie przejrzystych norm i zasad jest przez pracowników odbierane jako wyraz zaufania do nich i ich pracy. Potwierdza to także Bylok mówiąc, że stosunki partnerskie między z jednej strony pracodawcą, a z drugiej strony pracobiorcą wymagają budowy zaufania, kooperacji i wspólnoty interesów. Od pracobiorców oczekuje się, że swoją kreatywność i osobiste zaangażowanie oddadzą na rzecz przedsiębiorstwa. Pracodawca musi również wnieść swój wkład w budowę stosunków partnerskich poprzez dopuszczenie pracowników do uczestnictwa w procesach informacyjnych i decyzyjnych (2020, s. 86).

Zbadano również zależność między zmiennymi wymiarów kapitału społecznego a zajmowanym stanowiskiem w organizacji. Analizując średnie wartości odpowiedzi dla pracowników zajmujących stanowiska kierownicze i wykonawcze w odniesieniu do obszarów poszczególnych wymiarów kapitału społecznego uzyskano wyniki wskazujące, że stanowisko kierownicze i wykonawcze różnicuje statystycznie istotnie pytania dotyczące zaufania i relacji – na stanowiskach kierowniczych odpowiedzi uzyskują wyższe wartości wskazujące na zaufanie i partnerskie relacje, pytania dotyczące poczucia wpływu, które jest większe u respondentów na kierowniczych stanowiskach. Osoby na stanowiskach kierowniczych częściej deklarują spotkanie się poza pracą oraz chęć do wzajemnej pomocy i zaangażowanie.

W wymiarze współpracy najważniejszym elementem okazały się relacje pomiędzy współpracownikami oraz pomiędzy pracownikami i przełożonymi, ich charakter i sposób współdziałania. Przeprowadzone analizy potwierdzają, że istnieje związek między warunkami do współdziałania i kooperacji pracowników, a trwałością więzi i relacje pomiędzy współpracownikami. Ponadto z badań wynika, że szczególne znaczenie dla budowania efektywnej i satysfakcjonującej dla pracowników współpracy mają relacje koleżeńskie i partnerskie, oparte o wzajemny szacunek i zaufanie. Respondenci podkreślali wagę dobrych warunków do współdziałania dla zaangażowania w zadania, chęć dzielenia się wiedzą, pomagania sobie nawzajem, podejście do rozwiązywania problemów oraz atmosfery pracy. Co najważniejsze, badania potwierdzają, że są to czynniki budujące satysfakcję z pracy i ograniczające fluktuację kadr. Potwierdzają to wyniki badań CIOP-PIB. W badaniu „Kapitał społeczny w pracy i kapitał psychologiczny – wzajemne powiązania i znaczenie w środowisku

pracy” wykazano, że im wyższy poziom kapitału społecznego w pracy, tym lepsze samopoczucie: niższy poziom stresu związanego z pracą i niższa absencja chorobowa. Podobnie, w firmach, gdzie poziom kapitału społecznego jest wysoki, pracownicy są bardziej zaangażowani swoją pracą, rzadziej mają zamiar odejść z pracy i są bardziej innowacyjni (Mockało, 2016).

Wymiar aktywności odnosi się w szczególności do znaczenia wspólnego działania, w zakresie aktywności społecznej, wolontarystycznej. Duże znaczenie ma także osobiste zaangażowanie pracowników w działalność publiczną i społeczną. Przeprowadzone analizy prowadzą do wniosku, że działalność społeczna i wspólna aktywność pracowników to ważny element kształtowania zespołu pracowniczego. Respondenci wyrażali się pozytywnie o wspólnej aktywności, zarówno zawodowej jak i pozazawodowej, doceniając jej wkład w integrację zespołu, łączenie ludzi wokół wspólnych celów, utrwalanie tożsamości organizacji. To z kolei, zdaniem respondentów, buduje pozytywny wizerunek zarówno wewnętrzny jak i zewnętrzny organizacji. Szczególnie wspólne działania wolontarystyczne i/lub skupione wokół celów społecznych wpływają na postrzeganie organizacji jako zaangażowanej społecznie, co pozytywnie wpływa na morale obecnych pracowników i zachęca potencjalnych.

Aktywność społeczności będąca przejawem lokalnego kapitału społecznego jest współcześnie istotnym czynnikiem rozwoju grup, społeczeństw. Potwierdzają to badania prowadzone przez innych badaczy (np. Kuchmacz, 2014, Knieć, Goszczyński, Obracht-Prondzyński, 2013). Z badań przeprowadzonych na potrzeby niniejszej rozprawy można wnioskować, że podobny korzystny efekt przynosi aktywność społeczna członków organizacji dla kształtowania relacji, współdziałania i wizerunku samej organizacji.

Wiodącą rolę w kształtowaniu kapitału społecznego odgrywa komunikacja wewnętrzna, w szczególności bezpośrednie kanały komunikacji, nieformalny przepływ informacji pomiędzy różnymi poziomami kadr, stosowanie licznych narzędzi komunikacji wewnętrznej oraz wzajemne poznawanie się pracowników jako czynnik usprawniający komunikację. Ponadto w badaniach potwierdzony został związek między sprawnością komunikacji wewnętrznej w organizacji a wskaźnikami kapitału społecznego. Przeprowadzone analizy potwierdzają, że niski poziom zaufania, brak identyfikacji z celami i wartościami organizacji oraz brak relacji i integracji pracowników z jednej strony, a zbyt zbiurokratyzowana i formalna struktura z drugiej, są podstawowymi barierami w komunikacji. Może to zdaniem

respondentów prowadzić do problemów z identyfikacją pracowników z organizacją, ich zaangażowaniem, poczuciem wspólnego celu i odpowiedzialności. Często wpływa to także na niechęć do współpracy i dzielenia się wiedzą. Jako przeciwdziałanie tworzenia wymienionych barier badani wskazują na tworzenie kultury współpracy, zaufania i współdziałania, tworzenie dobrej atmosfery i relacji w pracy, poczucie wpływu i decyzyjność pracowników oraz zapewnienie sprawnej komunikacji pomiędzy współpracownikami, a także współpracownikami a zarządem.

W nawiązaniu do narzędzi komunikacji wewnętrznej, uwzględniając typ narzędzi oraz kierunek komunikowania zaprezentowane na rysunku nr 3.5, na podstawie wyników badań można stwierdzić, że w organizacjach pozarządowych dominują dwustronne kanały komunikowania, ukierunkowane na porozumiewanie się oraz formalne i nieformalne, dwustronne narzędzia komunikacji takie jak: bezpośrednia rozmowa, poczta elektroniczna, grupy dyskusyjne, zebrania, zespoły robocze, celebrowanie świąt, imprezy i wydarzenia pracownicze, nieformalne powiązania pomiędzy pracownikami oraz wspieranie inicjatyw pracowników.

Komunikacja wewnętrzna odgrywa bardzo ważną rolę w kształtowaniu kapitału społecznego i wizerunku wewnętrznego organizacji, a narzędzia komunikacji wewnętrznej umożliwiają osiągnięcie celów niezbędnych do kształtowania kapitału społecznego i wizerunku organizacji: wpływają na wewnętrzne relacje, umożliwiają przepływ informacji, integrują pracowników, budują tożsamość, ułatwiają realizację strategii. „Warunkiem osiągnięcia celu komunikowania się jest tożsamość lub podobieństwo rozumienia treści komunikatu przez nadawcę i odbiorcę. W procesie komunikowania się nadawca przekształca informację w wiele znaków i symboli, jednak chcąc zapewnić wspólnotę znaczeń z odbiorcą, musi użyć znaków, które w jego mniemaniu mają to samo znaczenie dla odbiorcy. Po zakodowaniu komunikat zostaje przekazany do odbiorcy za pomocą nośnika odpowiednim kanałem (Potocki, 2008, s. 17)”.

Można wysnuć tezę, iż komunikacja wewnętrzna stwarza warunki do rozwoju kapitału społecznego poprzez wzmocnienie komunikacji bezpośredniej, dążenie do minimalizowania luki informacyjnej, zwiększanie zdolności do komunikowania się z innymi, tworzenie szybkich dróg komunikacyjnych oraz i tworzenie kultury zaufania w organizacji. Badania dowodzą, że rosnącego znaczenia dla utrzymania pracowników w pracy nabiera zdolność organizacji do tworzenia atrakcyjnej kultury i zapewniania pracownikom poczucia sensu. Zarówno dobra

komunikacja wewnętrzna jako informacyjny „smar” jak i kapitał społeczny jako budulec więzi, tożsamości i wspólnoty może być niewątpliwie tworzywem pozytywnego wizerunku organizacji jako pracodawcy i aspektem przewagi konkurencyjnej nad innymi firmami w branży.

W odniesieniu do funkcji komunikacji wewnętrznej w organizacji wskazanych przez Bielicką: centralną (strategiczną), funkcjonalną, instrumentalną (2014, s.13) można uznać, że w przeprowadzonych badaniach wykazano wszystkie trzy funkcje komunikacji. Funkcja strategiczna komunikacji odnosząca się do strategii funkcjonowania organizacji, jej misji, celów i kierunków działań znalazła swoje odzwierciedlenie w badaniach. Przeprowadzone na potrzeby niniejszej rozprawy badania wykazały, że dla kształtowania kapitału społecznego organizacji i jej pozytywnego wizerunku wewnętrznego istotne jest aby ten poziom komunikacja nie zachodził tylko pomiędzy szczeblem zarządzającym organizacją ale włączał do dyskusji i decyzji o celach strategicznych organizacji także pracowników. Funkcjonalna rola komunikacji wewnętrznej, odnosząca się do działań funkcjonalnych odnosi się do przepływu informacji i planowania zadań pomiędzy szczeblem kierowniczym a pracownikami. Wyniki badań wskazują na znaczenie partnerskich relacji, skracanie dystansu władzy i zapewnienie bezpośrednich, nieformalnych kanałów komunikacji pomiędzy poziomami zarządzania dla sprawnej realizacji powyższej funkcji.

Powyższe wyniki są spójne z wynikami badań innych badaczy. Karanges, Johnston i Beatson sprawdzali wpływ komunikacji wewnętrznej na zaangażowanie pracowników (2015). Ich badanie wnosi trzy istotne elementy w zrozumienie roli komunikacji wewnętrznej i zaangażowania pracowników. Po pierwsze, wyniki potwierdzają znaczenie wewnętrznej komunikacji kadry zarządzającej i wewnętrznej komunikacji organizacyjnej oraz potrzebę wspierania tych funkcji, zarówno strategicznie, jak i pod względem zasobów, w ramach ogólnej komunikacji wewnętrznej. Po drugie, badania te dostarczają dowodów na to, że komunikacja wewnętrzna ułatwia interakcje między organizacją, przełożonymi i pracownikami, które tworzą relacje w miejscu pracy oparte na znaczeniu i wartości. Wreszcie, badanie to potwierdza znaczenie komunikacji wewnętrznej w ułatwianiu relacji przełożony-pracownik jako narzędzia do wyrażania wartości i celów, co z kolei toruje drogę do korzystnych relacji organizacja-pracownik (Karanges, Johnston i Beatson, 2015).

Warto tu nawiązać również do barier komunikacji. Zaprezentowane na rysunku 3.6, znalazły swoje odzwierciedlenie w wynikach badań. Badania potwierdzają, że wiele z barier

występujących w komunikacji związanych jest z panującymi relacjami, zaufaniem i atmosferą współpracy, a inwestowanie w kapitał społeczny przyczynia się do ich niwelowania.

Przeprowadzone analizy dotyczące wymiarów kapitału społecznego w kontekście kształtowania wizerunku wewnętrznego organizacji są spójne z wnioskami płynącymi z analizy teoretycznej, a także z wynikami innych badań dotyczących kapitału społecznego. Odwołując się do zaproponowanych przez Colemana (1988) mierników kapitału społecznego: zaufanie, struktura relacji pomiędzy jednostkami, więzi, wiarygodność wobec członków grupy, zdolność łączenia się dla realizacji założonego celu, podzielenie zbioru norm i wartości, można stwierdzić, że potwierdziły one swoje kluczowe znaczenie w niniejszych badaniach.

W odniesieniu do roli kapitału społecznego w zarządzania wartością organizacji, nawiązując do tabeli nr 1.2 Kapitał społeczny a obszary wartości w organizacji można uznać, że badania wykazały wartościotwórczą rolę kapitału społecznego we wszystkich wskazanych obszarach. W zakresie wartości ekonomiczno-pragmatycznych wykazano znaczenie kapitału dla budowania wizerunku, zaufania i zainteresowania interesariuszy oraz sprawnej i skutecznej pracy zespołowej. Z badań wynika, że misja społeczna i wyznawane wartości są najważniejszym czynnikiem kształtującym wizerunek i tożsamość organizacji, pracownicy podkreślali ponadto znaczenie współdzielenia misji i wartości organizacji.

W obszarze wartości etyczno-społecznych respondenci wskazywali na znaczenie wartości dla wzajemnego zaufania, transparentności, bezpieczeństwa, tożsamości, wspólnoty i współdziałania. Z przeprowadzonych badań wynika, że wspólne wartości są podstawą, która kształtuje tożsamość organizacji oraz wpływa na utożsamianie się pracowników z organizacją.

Na podstawie przeprowadzonych badań można wnioskować, że duże znaczenie w budowaniu poczucia tożsamości i zaangażowania pracowników ma inwestycja w wartości emocjonalno-rozwojowe, które kształtowane są przez takie wymiary kapitału społecznego jak poczucie wpływu, współpraca, poczucie tożsamości, aktywność.

Wyniki przeprowadzonych badań są spójne z wynikami badań innych badaczy w zakresie czynników kształtujących kapitał społeczny w organizacji, np. Glińskiej-Neweś (2012, s. 151-160). Wykonane analizy potwierdzają, że wśród istotnych czynników jest włączanie pracowników w kształtowanie strategii organizacji, ich decyzyjność i poczucie wpływu. W zakresie struktury organizacyjnej są to sprawne i różnorodne kanały komunikacji, a w obszarze systemu kontroli duży udział decyzyjności pracowników i ich samokontroli.

Badania potwierdziły także znaczenie misji społecznej dla integracji i identyfikacji pracowników z organizacją.

Ponadto w badaniach Glińskiej-Noweś pracownicy wskazywali na zaufanie, szczerość, szacunek, akceptację i pozytywne nastawienie jako elementy wzmacniające, co także znalazło potwierdzenie w przeprowadzonych na potrzeby niniejszej rozprawy badaniach (2012, s. 151-160). Zaufanie do współpracowników, zasady niedyskryminowania, relacje partnerskie i koleżeńskie w pracy były wskazywane jako podstawowe czynniki warunkujące dobrą współpracę, komunikację i budowanie zespołu. Jednocześnie pracownicy wskazywali na te czynniki jako kryteria budowania tożsamości i wizerunku organizacji jako dobrego pracodawcy.

Przekładając wyniki badań na wskazane przez Theiss trzy sfery korzyści z kapitału społecznego, można stwierdzić, że są one dostrzegalne w organizacjach w obszarze ekonomicznym, społecznym i politycznym (2007, s. 76-101). W sferze ekonomicznej badania wykazały takie pozytywne skutki jak: poczucie wspólnego celu, poczucie odpowiedzialności za misję organizacji i przydzielone zadania, tworzenie warunków do innowacji i kreatywności, zwiększanie poczucia wspólnoty i solidarności grupowej. W sferze społecznej wewnętrznego kapitału społecznego na podstawie przeprowadzonych analiz można wyróżnić dobrowolne podejmowanie wspólnej aktywności, wolontariat, społeczną odpowiedzialność, integrację, usprawnianie wykorzystania dostępnych zasobów poprzez chęć do dzielenia się wiedzą i oświadczeniem oraz zdolność do współdziałania. Korzyści z kapitału społecznego w sferze politycznej w zakresie kapitału wewnętrznego organizacji to m.in.: obniżenie kosztów kontroli dzięki zbudowanemu zaufaniu, poprawianie przepływu informacji, ułatwienie negocjacji oraz kształtowanie pozytywnego wizerunku wewnętrznego i zewnętrznego organizacji.

Można w tym miejscu przywołać standard pomiaru reputacji, o którym piszą Fombrun i van Riel tzw. „Iloraz reputacji” (lub RQ). Wskazuje on 20 atrybutów, sklasyfikowanych w sześciu wymiarach. Pierwszy wymiar odnosi się do tego jak bardzo firma jest lubiana, podziwiana i szanowana. Drugi do jakości wartości, niezawodności produktów i usług. Trzeci weryfikuje wyniki finansowe: postrzeganie rentowności firmy. Czwarty wymiar to wizja, misja i przywództwo. Piątym wymiarem jest jakość środowiska pracy, w szczególności sposób traktowania pracowników. Ostatni wymiar, który według standardu buduje reputację to odpowiedzialność społeczna: postrzeganie firmy jako zaangażowanego i wrażliwego społecznie partnera (Fombrun i van Riel, 2004). Można te wymiary reputacji odnieść

do wymiarów kształtujących kapitał społeczny takich jak: tożsamość, zaufanie, wpływ, aktywność i współpraca.

Wyniki dokonanych na potrzeby niniejszej rozprawy analiz są spójne z wynikami badań Komitetu Dialogu Społecznego KIG, Forum Odpowiedzialnego Biznesu oraz House of Skills „Problemy i wyzwania w organizacjach”. Na podstawie wskazywanych przez pracowników problemów wnioskowali o niedostatkach kapitału społecznego w danych organizacjach. Do zjawisk uznanych przez badaczy za świadczące o deficycie kapitału społecznego zaliczyli: brak chęci brania odpowiedzialności przez pracowników, brak sprawnego przepływu informacji pomiędzy zespołami i pracownikami, skupienie na realizacji własnych celów, a nie celów firmy, brak ścisłej współpracy zespołów. Wyniki przywołanych badań są spójne z badaniami autorki w zakresie roli poczucia wpływu, więzi i tożsamości dla współdziałania i odpowiedzialności za zadania, a także znaczenia podzielenia wspólnych wartości dla zaangażowania i współpracy. W obu badaniach relacje i współpraca pomiędzy współpracownikami są wskazywane jako kluczowe dla sprawnych działań i zadowolenia z pracy. Zarówno w przywołanych badaniach jak i badaniach autorki rozprawy podkreślona została moderująca rola komunikacji wewnętrznej w kształtowaniu kapitału społecznego.

Za słuszne należy także przyjąć posłużenie się do badań organizacji wymiarów kapitału społecznego zaproponowanych przez Jana Herbsta i Rafała Rudnickiego. Stworzona przez badaczy klasyfikacja okazała się właściwa dla badania kapitału społecznego organizacji i jego znaczenia dla budowania wizerunku wewnętrznego.

Na zakończenie warto poruszyć jeszcze jedną istotną kwestię. Kapitał społeczny przynależy jednostkom ale tworzony jest w grupie, jest zawieszony w przestrzeni relacji międzyludzkich i jest właściwością struktury społecznej. Pomnażanie kapitału społecznego wymaga inwestycji, głównie ukierunkowanych na tworzenie warunków do efektywnej komunikacji, współdziałania i współdecydowania. Podobne wnioski formułują Nahapiet i Ghoshal twierdząc, że tworzenie i utrzymywanie niektórych form kapitału społecznego, w szczególności tzw. wymiaru relacyjnego i poznawczego jest kosztowne. Rozwój kapitału społecznego oznacza więc znaczną świadomą inwestycję lub nieświadomą - i jak wszystkie tego typu inwestycje, ponownie wymaga zrozumienia względnych kosztów i korzyści, jakie mogą z tego rodzaju inwestycji wynikać (1998, s. 260-261).

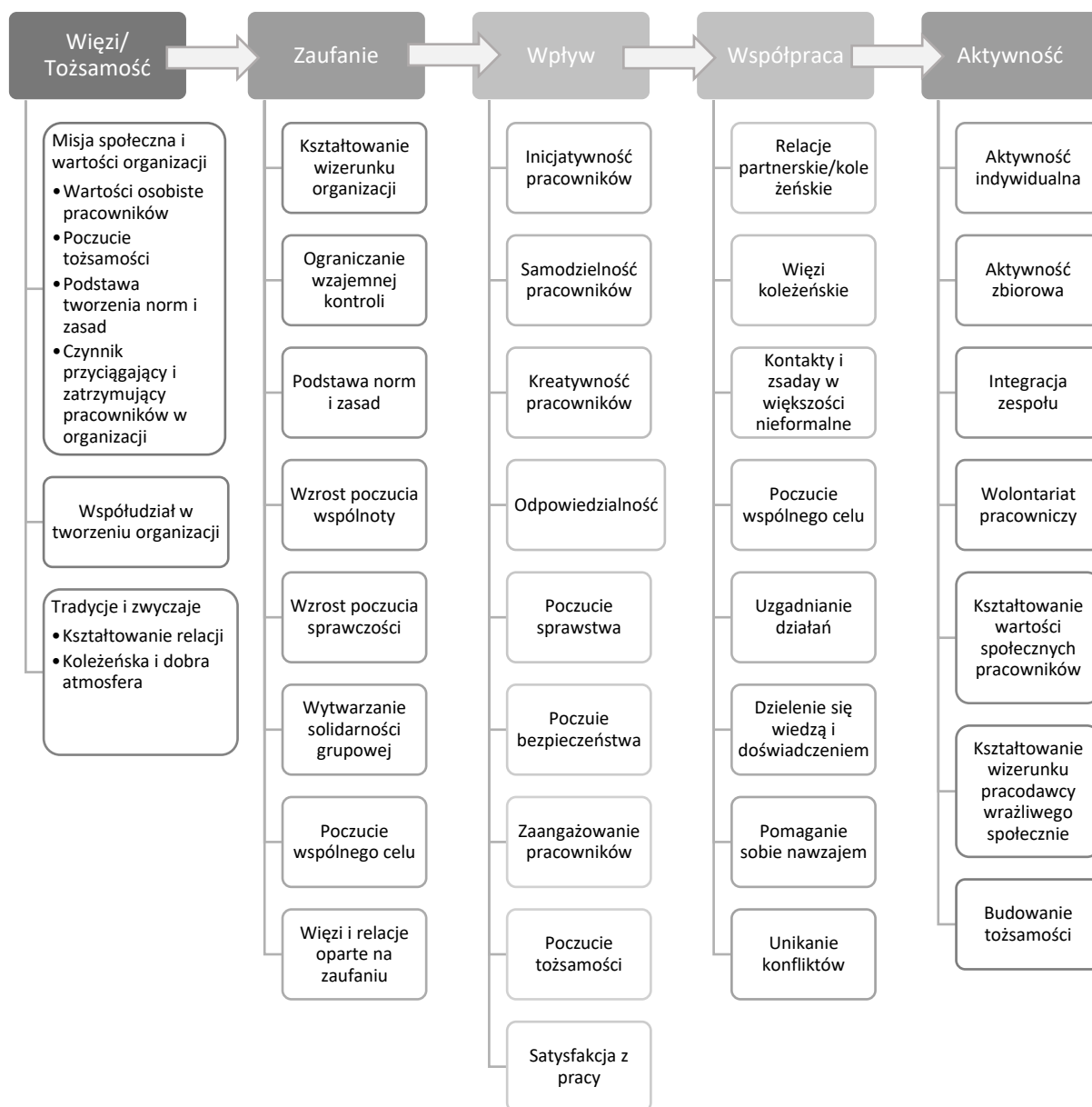
Ponadto proces komunikacji wpływa na wzajemne zrozumienie i budowanie zaufania co przekłada się na zaangażowanie członków organizacji. Bratnicki twierdzi, że „stopień

otwartości przepływów informacyjnych kształtuje warunki zaangażowania ludzi w organizacyjny proces poszukiwania szans i rozwiązywania problemów (2001, s. 43)”. Efektywna komunikacja pomnaża kapitał społeczny, wysoki kapitał społeczny wpływa natomiast na jakość i sprawność komunikacji. W tym aspekcie relacja ma charakter sprzężenia zwrotnego.

Wysoki kapitał społeczny w swoim wymiarze współpracy opartej na współdziałaniu, uzgadnianiu, zaufaniu i wpływu może także w zakresie komunikacyjnym prowadzić do bariery określonej jako wydłużanie procesu decyzyjnego z uwagi na poszukiwanie kompromisu. Należy zaznaczyć, że element ten uznawany jest za barierę w krótkim okresie zarządzania, długookresowo natomiast taka kultura współpracy przynosi wymierne korzyści w postaci dobrych relacji w zespole, efektywnej współpracy, satysfakcji z pracy, utożsamiania się z organizacją, a w dalszej kolejności kształtuje pozytywny wizerunek wewnętrzny.

Największe znaczenie dla kształtowania wizerunku wewnętrznego organizacji ma wymiar relacyjny kapitału społecznego, kształtowany przez zaufanie, normy, oczekiwania/obowiązki oraz identyfikację pracowników.

Z przeprowadzonych badań wynika, że zmienne wynikające z wymiarów kapitału społecznego, które mają największy wpływ na pozytywny wizerunek wewnętrzny organizacji jest misja i wartości społeczne w organizacji, satysfakcja pracowników z pracy, przywiązanie i lojalność pracowników, panująca atmosfera zaufania, koleżeńskie i partnerskie relacje oraz możliwość decydowania i poczucie wpływu pracowników. Najważniejsze wymiary kapitału społecznego i ich zmienne w kształtowaniu wizerunku organizacji na podstawie wyników badań prezentuje wykres nr 5.1.



Wykres nr 5.1 Najważniejsze wymiary kapitału społecznego i ich zmienne w kształtowaniu wizerunku organizacji

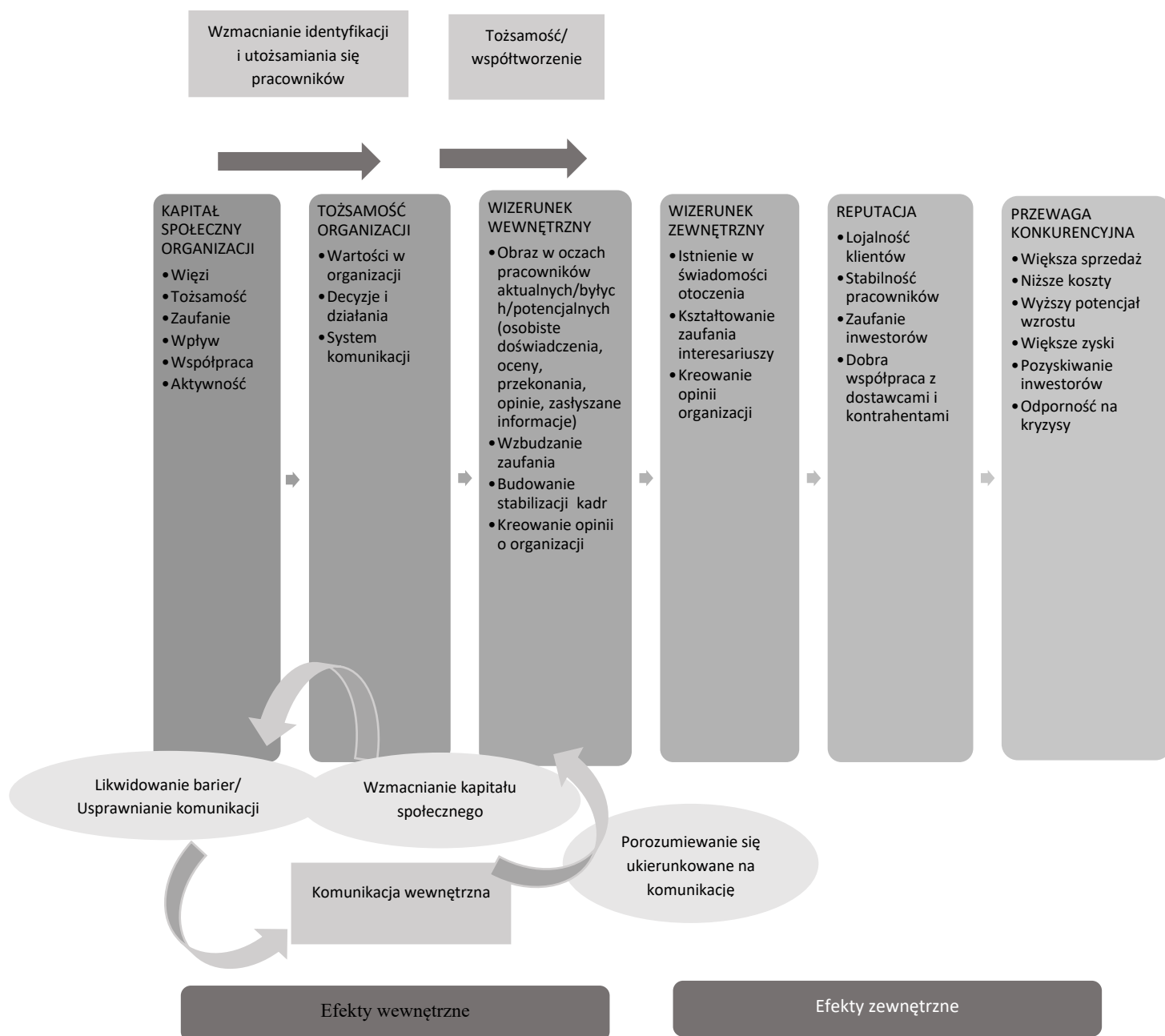
Źródło: opracowanie własne.

Kapitał społeczny odgrywa znaczącą rolę w zakresie tworzonych więzi i relacji opartych na zaufaniu. Prowadzi z jednej strony do wytwarzania norm społecznych i tym samym solidarności grupowej, odpowiedzialności, lojalności i dobrej współpracy, z drugiej do budowania satysfakcji pracowników, którzy odnajdują kapitał wsparcia, identyfikacji i tożsamości w grupie pracowniczej. To z kolei ma bezpośredni wpływ na zmniejszenie rotacji pracowników.

Podsumowując, inwestowanie w kapitał społeczny w świetle powyższych uwag może stać się nie tylko sposobem na skuteczne zarządzanie organizacją, ale też motorem wzrostu organizacji i osiągnięcia sukcesów na rynku. Przy niskim kapitale społecznym w organizacji trudno budować jej tożsamość. Pracownicy są bardziej skupieni na realizacji swoich własnych celów niż celów organizacji i pojawiają się kłopoty z pozyskaniem wartościowych kadr i optymalną obsadą stanowisk pracy. Wydaje się, że sposobem na rozwiązanie tych problemów może być inwestowanie w kapitał społeczny.

5.2 Model budowania wizerunku wewnętrznego organizacji w oparciu o kapitał społeczny

Zrealizowane badania prowadzą do wniosku, że kluczowa dla kształtowania wizerunku wewnętrznego jest inwestycja w środowisko wewnątrz organizacji. W związku z tym, że budowanie wizerunku wewnętrznego organizacji jako dobrego pracodawcy opiera się o stwarzanie warunków do kształtowanie zaufania i poczucia tożsamości, tworzenia relacji i współpracy wśród pracowników, w istocie jest to inwestycja w kapitał społeczny. Dlatego też pomnażanie kapitału społecznego może być narzędziem, które przyczyni się do jego kształtowania. A jest to możliwe dzięki sprawnej i skutecznej komunikacji. Na podstawie badań stworzony został zaproponowany model budowania wizerunku wewnętrznego organizacji w oparciu o kapitał społeczny zaprezentowany na wykresie nr 5.2.



Wykres nr 5.2 Model kształtowania wizerunku w oparciu o kapitał społeczny

Źródło: opracowanie własne.

Istotne dla kształtowania wizerunku organizacji jako pracodawcy jest środowisko wewnętrzne: tożsamość organizacji, jej misja i wartości, system komunikacji i podejmowane działania i decyzje oraz pracownicy organizacji, jej główny kapitał ale też kluczowi ambasadorzy i opiniodawcy.

Od poziomu kapitału społecznego w organizacji zależy jak kształtuje się tożsamość organizacji, poziom utożsamiania się pracowników z jej wartościami, jaka jest kultura współpracy, zaufanie wśród kadry, na ile pracownicy identyfikują się z celami organizacji, jak

funkcjonują w zespole, jaki jest ich poziom zaangażowania i satysfakcja z pracy. I od tego sposobu funkcjonowania pracowników ich zadowolenia z pracy zależy nie tylko stabilność ich zatrudnienia i lojalność wobec pracodawcy ale także opinia jaką prześlą na zewnątrz. Obecni i byli pracownicy to główni współtwórcy wizerunku wewnętrznego organizacji, którzy na podstawie osobistych doświadczeń, swoich ocen i przekonań tworzą obraz organizacji wśród swojego otoczenia znajomych, przyjaciół, rodziny, a także szerzej na zewnątrz poprzez zamieszczanie wypowiedzi na forach, wystawianie ocen i opinii. Również potencjalni pracownicy zainteresowani pracą w danej organizacji na podstawie opinii swoich i znajomych, zasłyszanych i rozpowszechnionych informacji kształtują wizerunek organizacji.

Kapitał społeczny odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu tożsamości organizacji oraz satysfakcji i zadowolenia pracowników poprzez budowanie kultury zaufania i współpracy, wzmocnienie poczucia wpływu i aktywności indywidualnej i zbiorowej zespołu. Przyczynia się do wzrostu zaangażowania pracowników, ich lojalności, kreatywności, odpowiedzialności nie tylko za zadania ale za cele organizacji. Kapitał społeczny usprawnia także komunikację, niwelując bariery w komunikacji wynikające z braku zaufania, niewytworzonych więzi, skupieniu na własnych celach czy braku zaangażowania, skraca także drogę przepływu informacji i komunikatów zwrotnych, niweluje dystans między pracownikami co sprzyja dzieleniu się wiedzą.

Istotną rolę w modelu kształtowania wizerunku wewnętrznego organizacji w oparciu o kapitał społeczny odgrywa komunikacja wewnętrzna. Z punktu widzenia budowania kapitału społecznego i tożsamości w organizacji proces porozumiewania się ukierunkowany jest na komunikację, tj.: kształtowanie tzw. ducha organizacji; budowania wspólnoty, systemu wartości, budowanie pozytywnego wizerunku firmy wśród personelu czy kształtowanie poczucia przynależności (Donjean, 2006, s. 15; Becker, 2008, s. 36).

W pomnażaniu kapitału społecznego wpływającego na kształtowanie wizerunku wewnętrznego ma przede wszystkim znaczenie jakie formy komunikacji zostaną użyte – te sprzyjające wysokiemu kapitałowi społecznemu, czyli komunikacja bezpośrednia, dwukierunkowa oparta o formalne, ale przede wszystkim nieformalne narzędzia i zasady oraz partnerskie relacje pomiędzy pracownikami a przełożonymi. A. Rogala zaznacza, że na poziomie grupowym zachowania komunikacyjne ludzi w organizacji kształtowane są przez styl kierowania przełożonego oraz rodzaj i charakter sieci komunikacyjnej, łączącej poszczególne jednostki w grupie. Sposób, w jaki kierownik odnosi się do podwładnych,

determinuje komunikację w danym zespole. Zachowania komunikacyjne są również determinowane przez czynniki o charakterze organizacyjnym. Należą do nich: kierunek komunikowania (wertykalny – pionowo w dół, pionowo w górę, horyzontalny – poziomy i diagonalny – ukośny), rodzaj struktury organizacyjnej i cechy kultury organizacyjnej (2013, s. 108-110).

Szczególnie sprzyjające wysokiemu kapitałowi społecznemu są sprawne, szybkie drogi komunikacyjne, sprzyjające niwelowaniu luki informacyjnej, zapewnienie wystąpienia sprzężenia zwrotnego a także usuwanie barier komunikacyjnych poprzez przekazywanie informacji w sposób transparentny, zrozumiały, w odpowiednim czasie i wiarygodnie, w oparciu o kulturę wzajemnego zaufania, możliwość wyrażania własnych poglądów, opinii i pomysłów, w atmosferze komunikacji ukierunkowanej na porozumiewanie się.

Wraz ze wzrostem kapitału społecznego w organizacji rośnie różnorodność kierunków komunikacyjnych i wzajemność interakcji. Wzmacniane jest sprzężenie zwrotne, czyli komunikaty od pracowników w kierunku do przełożonych, jak również komunikaty pomiędzy pracownikami oraz przedstawicielami różnych szczebli zarządzania. Przyjmując za kryterium czynniki różnicujące charakter relacji, która łączy nadawcę i odbiorcę, można uznać, że kapitał społeczny wpływa na wzmacnianie komunikowania dwustronnego, w którym obie strony procesu występują wymiennie w rolach nadawcy i odbiorcy. Komunikowanie kształtowane przez kapitał społeczny ma charakter podtrzymujący, czyli sprzyja kontynuowaniu procesu komunikacyjnego i dalszej wymiany komunikatów.

Tak zbudowane środowisko wewnętrzne z wysokim poziomem kapitału społecznego, ukształtowaną tożsamością organizacji, z zaangażowanymi, zadowolonymi pracownikami to silne „jądro” organizacji, które wpływa na budowanie pozytywnego wizerunku organizacji jako pracodawcy: „Biznes to ludzie, a ludzie muszą sobie ufać, by chcieć razem pracować. Firma stoi na pracownikach i nie chodzi tu tylko o ich zaangażowanie, ale przede wszystkim o wzajemne zaufanie. Dlatego w działaniach każdej firmy powinny liczyć się nie tylko wskaźniki ekonomiczne i cele biznesowe, ale sposób w jaki się je osiąga. Ludzie zdolni do współpracy, mający do siebie zaufanie mogą więcej razem osiągnąć, są bardziej kreatywni, tworzą sprawniej działające instytucje, wydajniej pracują (Witucki, 2017, s. 35)”.

Potwierdzenie zależności wykazanych w niniejszym modelu odnajdziemy w badaniach Mockała, która przywołuje pozytywny wpływ kapitału społecznego na funkcjonowanie środowiska pracy, które jest miejscem kształtowania przynależności i wzajemnego wsparcia

dla pracowników (2015, s. 16-19). Tittenbrun wskazuje natomiast, że wykorzystanie kapitału społecznego pozwala na osiągnięcie synergii dzięki wzajemnym relacjom w jakie wchodzi ze sobą uczestnicy danych procesów pracy i produkcji, co pozwala uzyskiwać nadwyżki efektywności dzięki specjalizacji, podziałowi pracy oraz sprawnym łańcuchom komunikacji (2006, s. 76-88). Tym samym można uznać, że kapitał społeczny wpływa nie tylko na osobiste zadowolenie i satysfakcję pracowników dzięki zbudowanym relacjom i zaufaniu, ale także na zwiększenie wydajności pracy.

Wymiary kapitału społecznego odnoszą się wprost do zmiennych wizerunku pracodawcy. Utożsamianie się pracowników z organizacją opiera się na identyfikacji z jej celami, podzieleniem misji i wartości. To silny wymiar kapitału społecznego, który nie tylko kształtuje tożsamość organizacji ale jest także podstawą tworzonej pomiędzy pracownikami więzi, siły i jakości relacji, które powodują, że pracownicy są skupieni na celach organizacji i stają się ambasadorami wartości organizacji i jej wizerunku. Kapitał społeczny stwarza podwaliny do dobrej, sprawnej współpracy poprzez integrację i identyfikację pracowników z organizacją. Wzmacnianie współdziałania, dzielenia się wiedzą i doświadczeniem, uzgadnianie działań oraz szukanie kompromisów i wspólnego rozwiązywania problemów. Zaufanie z kolei to zarówno zmienna wizerunku pracodawcy jak i istotny wymiarów kapitału społecznego. Kultura zaufania, która wykształca się dzięki wysokiemu poziomowi kapitału społecznego jest podstawą do lojalności wobec organizacji, przywiązania do niej i identyfikowania z nią, co buduje pozytywny wizerunek organizacji jako pracodawcy. Takie zmienne wizerunku wewnętrznego organizacji jak zaangażowanie pracowników, ich opinia o organizacji i komunikowane na zewnątrz informacje zależą w dużej mierze od poziomu kapitału społecznego w wymiarze współpracy, poczucia wpływu i decyzyjności pracowników oraz panującym w organizacji sposobem komunikowania.

Kapitał społeczny ma zdolności do pomnażania i reinwestowania. Generuje liczne korzyści dla organizacji, kształtując jednocześnie jej pozytywny wizerunek wewnętrzny, który z kolei buduje jej dobrą reputację i zwiększoną efektywność. Przekłada się na możliwość uzyskania przewagi konkurencyjnej przez organizację. Jak wykazano w niniejszej rozprawie budowanie przewagi konkurencyjnej współczesnej organizacji opiera się na zasobach niematerialnych, związanych z wiedzą i relacjami. Za najcenniejszy zasób niematerialny o charakterze strategicznym uważa się reputację.

Reputacja stanowi niezwykle cenny, strategiczny zasób niematerialny organizacji. Dobra reputacja buduje relacje z interesariuszami, wzmacnia lojalność klientów i satysfakcję pracowników, przekłada się na wymierne rezultaty ekonomiczne dla organizacji ale także na korzyści dla klientów. „Te korzyści przekładają się na wymierne rezultaty w postaci większej sprzedaży, niższych kosztów marketingowych, mniejszych kosztów kapitału, wyższych zysków i wyższego potencjału wzrostu. Znajduje to odzwierciedlenie w wynikach finansowych i wartości rynkowej firmy. Szacuje się, że reputacja może stanowić od 20% do 90% wartości rynkowej przedsiębiorstwa (Fombrun i van Riel, 2004)”. Wang, Smith i Smith wykazali, że wyższy poziom reputacji powoduje wzrost wartości firmy średnio o około 1,3 mld USD (2010).

Kapitał społeczny buduje przewagę konkurencyjną organizacji. Wpływa na wyniki finansowe organizacji i bogacenie się społeczeństwa. Jest kreatorem zmiany i inwestycją strategiczną w relacje wewnętrzne i zewnętrzne organizacji. Przyczynia się do tworzenia organizacji partnerskiej, która wykorzystuje kapitał społeczny zarówno w krótszej perspektywie czasowej jako czynnik sukcesu oraz w dłuższym horyzoncie, jako nośnik przedsiębiorczości (Bratnicki i in., 2002, s. 29). Związek między kapitałem społecznym a budowaniem przewagi konkurencyjnej organizacji wykazywany jest także w badaniach innych autorów. Byłok, na podstawie przeprowadzonych badań własnych formułuje wniosek, że kapitał społeczny przedsiębiorstwa należy do unikalnych zasobów, wspierając pozostałe rodzaje kapitału, którymi dysponuje firma, dzięki temu może stać się źródłem przewagi konkurencyjnej (2020, s. 158).

Przedstawiony model podkreśla znaczenie pomnażania kapitału społecznego dla budowania silnego środowiska wewnętrznego, opartego o tożsamość organizacji i stabilny zespół pracowników, aktywnych, identyfikujących się z wartościami i celami organizacji, pracujący w atmosferze współpracy i zaufania, z pełnym poczuciem wpływu i sprawczości. Jednocześnie jak wykazano, środowisko wewnętrzne kształtuje pozytywny, stabilny wizerunek wewnętrzny, przekładający się na zewnętrzne funkcjonowanie organizacji, budowanie jej reputacji i wizerunku zewnętrznego, a także funkcjonowanie na rynku i budowanie przewagi konkurencyjnej organizacji.

5.3 Możliwości pomnażania i wykorzystania kapitału społecznego w kształtowaniu wizerunku wewnętrznego organizacji

Pomnażaniu kapitału społecznego sprzyjają określone warunki, w których zmienne kapitału społecznego mają szansę zaistnieć i rozwijać się. Jak już wskazano w zakresie więzi i tożsamości jest to określona misja, wizja i cele organizacji oraz włączanie pracowników do współtworzenia organizacji. Warunkiem brzegowym będzie tu tożsamość organizacji i jasno określona misja. W wymiarze współpracy kluczowe będzie tworzenie warunków do budowania relacji i współdziałania, kształtowania więzi koleżeńskich między współpracownikami i partnerskich między pracownikami a przełożonymi oraz zmniejszanie dystansu władzy. Punktem wyjścia w tym wymiarze będzie także solidarność w zespole, wzajemny szacunek i akceptacja oraz tworzenie sieci kontaktów formalnych i nieformalnych i przestrzeni do interakcji, wspólnych zwyczajów i tradycji.

Kapitał społeczny rozwija się w organizacji, w której panuje kultura zaufania, przejrzyste normy i zasady i szeroki dostęp do informacji. Niezwykle istotne dla wzmacniania kapitału społecznego jest także poczucie wpływu pracowników, sprawczość, samodzielność i decyzyjność. Znaczenie ma także wspólna aktywność pracowników, szczególnie w zakresie działalności społecznej. Kapitał społeczny pomnaża szczególnie komunikacja oparta o formalne i nieformalne narzędzia i kanały, krótka ścieżka decyzyjności, informacja zwrotna, komunikacja w oparciu o relacje a nie procedury.

Wydaje się, że warunki do rozwoju kapitału społecznego mogą występować przede wszystkim w małych organizacjach, gdzie współpracownicy się znają, mają do siebie stały dostęp a charakter pracy umożliwia pracę zespołową lub dużych organizacjach, ale o strukturze sprzyjającej podziałowi na mniejsze zespoły pracownicze. Organizacje, które są oparte o poziome struktury zarządzania bez hierarchicznych systemów decyzyjności w sposób naturalny będą stwarzały lepsze warunki do kształtowania kapitału społecznego. Bariery w pomnażaniu kapitału społecznego jest, jak wykazano, pionowe zarządzanie, z niskim poziomem decyzyjności i samodzielności pracowników, ze zbyt sformalizowanymi narzędziami i kanałami komunikacji, bez możliwości udzielenie informacji zwrotnej. Środowisko pracy, które skupia się na realizacji zadań, pomijając sferę wspólnych działań zespołowych, integracji i aktywności, stawiające na indywidualizm, szybkie decyzje i efekty, również będzie stwarzało bariery dla rozwoju kapitału społecznego. Pomnażaniu kapitału społecznego bowiem służy wzajemne poznawanie, okazje do interakcji, włączanie pracowników w proces decyzyjny, możliwość uzgadniania działań i poszukiwanie kompromisów.

Na potrzeby niniejszej rozprawy badania przeprowadzono wśród organizacji z sektora NGO. Organizacje pozarządowe z założenia funkcjonują w oparciu o zasady i wartości, które same w sobie przyczyniają się do kształtowania kapitału społecznego wewnątrz organizacji. Powstają bowiem i realizują zadania w sposób partycypacyjny i solidarny. Praca członków organizacji opiera się na współdziałaniu, a główną ideą jest dobro wspólne.

Organizacje nie mogłyby istnieć bez aktywności swoich członków i współpracy, najczęściej opartej na więziach i relacjach. Ponieważ organizacje najczęściej są mocno osadzone w swoim środowisku lokalnym, zależą także od jakości zbudowanych sieci i relacji. To z kolei w zasadniczy sposób odnosi się do zaufania jakie organizacja wzbudza lokalnie. Z przeprowadzonych badań wynika, że wszystkie organizacje biorące udział w badaniu mają określoną misję, wizję i towarzyszące im wartości oraz, że stanowią one oś działania organizacji.

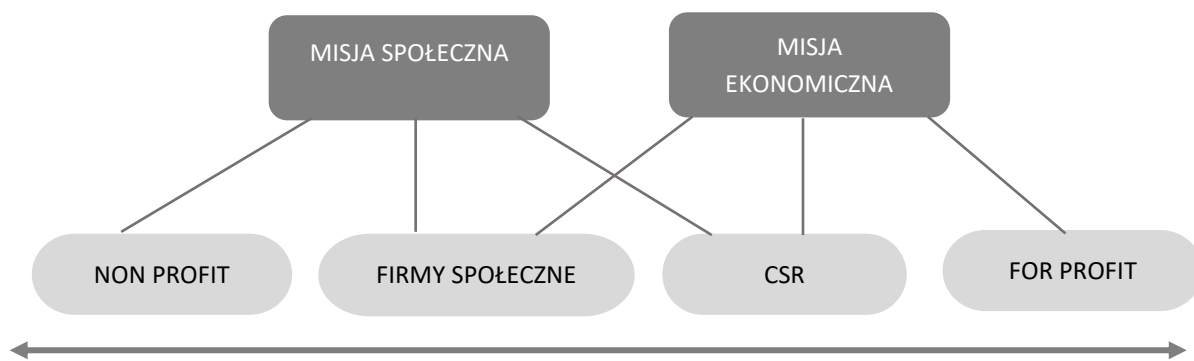
Organizacje budują kulturę organizacyjną w oparciu o zaufanie, współpracę, poczucie wpływu pracowników i wspólną aktywność, w tym bardzo często działalność społeczną, np. wolontariat pracowniczy lub na rzecz innych działań charytatywnych.

Czy zatem organizacje non-profit generują wyższy poziom kapitału społecznego niż organizacje for-profit? Czy misja społeczna wpływa na pomnażanie kapitału społecznego? I ostatecznie, czy rodzaj organizacji ma wpływ na to, jakie osoby w nich pracują? Wydaje się na podstawie przeprowadzonych badań, że organizacje pozarządowe z uwagi na sposób funkcjonowania (partycypacyjny charakter zarządzania, oddolność powstawania, poziome struktury) a także realizowane cele (społeczne, ze sfery pożytku publicznego, podyktowane misją społeczną) mają naturalne podstawy do tego by budować kapitał społeczny zarówno wewnątrz organizacji jak i na zewnątrz. NGO to podmioty, w których działania oparte są o zaufanie i współpracę, wymagają dużej aktywności i rozumienia celów społecznych. Każda organizacja ma swoją tożsamość, którą budują wartości wokół, której powstaje i cele, którym ma służyć. Praca oparta jest o współdziałanie a relacje są partnerskie. To czynniki, które mają wpływ na pomnażanie kapitału społecznego. Jak potwierdzają wyniki analiz poziom kapitału społecznego w badanych organizacjach jest na wysokim poziomie.

Niemniej kapitał społeczny może być wytwarzany i pomnażany nie tylko w organizacjach społecznych. Po pierwsze dlatego, że wartości i misja społeczna są obecne nie tylko w organizacjach typu non-profit, po drugie dlatego, że wymiary kapitału społecznego i czynniki go pomnażające są uniwersalne i mogą być kształtowane w każdym typie organizacji.

W XXI wieku zauważamy zwrot ku wartościom społecznym w sektorze gospodarczym, podział na trzy sektory w wielu przypadkach staje się płynny a misja społeczna bywa z sukcesem realizowana w organizacjach nastawionych w swoich działaniach przede wszystkim na zysk. Przedsiębiorstwa prywatne włączają się w działania społeczne w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu, organizacje społeczne sięgają po narzędzia ekonomiczne celem generowania zysku w ramach przedsiębiorczości społecznej a instytucje publiczne zlecają swoje obligatoryjne działania organizacjom pozarządowym w ramach zasady subsydiarności. „Partnerstwa publiczno- prywatne, a także publiczno-społeczne, czy prywatno-społeczne, powodują przenikanie się funkcji administracji publicznej, przedsiębiorstw komercyjnych oraz organizacji pozarządowych. W przypadku komplementarności zadań i funkcji, które do tej pory były zarezerwowane dla konkretnego sektora gospodarki, i delegowania ich na instytucje pozostałych sektorów można zaobserwować powstawanie swoistych hybryd. Tworzenie takich „mieszanych” podmiotów jest także konsekwencją m.in. tego, że korporacje coraz częściej nawiązują współpracę z NGO, ponieważ zasięg ich działalności jest w wielu aspektach pokrewny w obszarze biznesowym, samorządowym czy non-profit (Yaziji, Doh, 2011, s. 15)”.

Tradycyjny podział, który przypisywał odpowiedzialność za realizację misji społecznej sektorowi pozarządowemu a odpowiedzialność za wartość gospodarczą sektorowi przedsiębiorstw prywatnych dziś ewaluuje. Kim S. Alter w swojej koncepcji hybrydowego łańcucha wartości pokazuje jak następuje generowanie obu typów wartości, zarówno w przedsiębiorstwach for-profit jak i organizacjach non-profit. Przyjmijmy za Alter, że po prawej stronie spektrum znajdują się podmioty, których głównym motywem jest generowanie zysku i rozdzielanie go pomiędzy udziałowców, po lewej stronie zaś umiejscowimy organizacje pozarządowe, których głównym motywem jest realizacja misji społecznej. W środku kontinuum znajdują się wówczas przedsiębiorstwa społeczne i przedsiębiorstwa komercyjne, wdrażające strategię społecznej odpowiedzialności biznesu, które realizują zarówno misję społeczną jak i ekonomiczną. Na krańcach kontinuum pozostaną podmioty, które działają wyłącznie dla misji społecznej lub wyłącznie dla misji ekonomicznej (Alter, 2008, s. 146-147). Oś wpływu misji społecznej na działalność przedsiębiorstw prezentuje wykres numer 5.3.



Wykres nr 5.3 Oś wpływu misji społecznej na działalność przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Alter K.S., 2008).

Przyjmując taki sposób grupowania podmiotów widzimy, że sposób ich funkcjonowania wyznaczony jest przez dwa, przeciwstawne porządki aksjologiczne: misję społeczną lub generowanie zysku. Podmioty po lewej stronie osi podporządkowane są wyłącznie realizacji misji społecznej, po prawej zaś utrzymaniu stabilności finansowej i generowaniu zysku. Po środku kontinuum znajdują się organizacje hybrydowe, tworzące zarówno wartość społeczną jak i ekonomiczną zgodnie z koncepcją wartości mieszanej (blended value) (Alter, 2008, s. 145-148).

Ciekawym z punktu widzenia badawczego staje się pytanie o poziom kapitału społecznego i warunków do jego pomnażania we wszystkich typach organizacji, bez względu na rodzaj realizowanej misji. Bez rozstrzygnięcia pozostaje bowiem odpowiedź na to czy rodzaj realizowanej misji wpływa na poziom kapitału społecznego. Wyniki przeprowadzonych na potrzeby niniejszej rozprawy badań mogą sugerować, że środowisko organizacji pozarządowych sprzyja rozwojowi kapitału społecznego i jego pomnażaniu. Dla zweryfikowania różnic w tworzeniu warunków do kształtowania kapitału społecznego organizacji ze względu na jej typ i rodzaj realizowanej misji należałoby przeprowadzić analizę porównawczą uwzględniając oba sektory gospodarki, a najlepiej włączając w te rozważania i analizy również sektor publiczny, generujący także wartości społeczne ale na zasadach sformalizowanych i biurokratycznych.

Czynnikiem wpływającym na kształtowanie kapitału społecznego w organizacji, który może zarówno przyczyniać się do jego wzmocnienia jak i osłabiania jest indywidualny kapitał społeczny. Nie był on przedmiotem badań, jednak warto nadmienić, że jego wysokość w odniesieniu do pojedynczych członków ma znaczenie dla ogólnego kapitału społecznego

zespołów/grup. Wśród zmiennych, od których zależy wartość indywidualnego kapitału społecznego Sztompka wymienia: liczebność relacji, jaka wiąże nas z innymi; charakter tych relacji, ich treści i siły, a także cech osób, z którymi relacje nas wiążą, w szczególności zasobów, jakimi dysponują i motywacji, aby tych zasobów nam użyczyć (2016, s. 299). Zbudowane indywidualne relacje, sieci kontaktów i kanałów komunikacyjnych, dostęp do wiedzy, informacji i innych zasobów są indywidualnym kapitałem, który każdy pracownik wnosi do organizacji, wzmacniając kolektywny kapitał społeczny organizacji. Indywidualny kapitał społeczny przynosi korzyści w wymiarze jednostkowym, zaspokajając potrzebę kontaktu, współdziałania, potwierdzania naszej tożsamości i naszych sukcesów, „odzwierciedlania się” w reakcjach innych osób czy wskazówek i drogowskazów. Jednocześnie wysoki indywidualny kapitał społeczny tworzy fundament pod kapitał zbiorowy, sprzyjając kooperacji, relacjom, przyjaznemu „klimatowi” wchodząc jednocześnie w skład kapitału społecznego organizacji. Środowisko pracy staje się miejscem, w którym pracownicy zaspokajają swoje indywidualne potrzeby i budują jednostkowy kapitał a jednocześnie przyczyniają się do kreowania kapitału zbiorowego. „Na ogół wielką część życia ludzie spędzają w pracy. I właśnie dobre relacje z innymi pracownikami, poczucie wspólnoty, dobrej atmosfery przynosi satysfakcje autoteliczne. Pracę przestaje się traktować jako utrapienie czy jedynie źródło środków do życia. Staje się terenem samorealizacji (tamże s. 308)”.

Istotnym zagadnieniem w kontekście indywidualnego kapitału społecznego staje się specyfika pracowników zatrudnianych w sektorze NGO. Praca „z misją” przynosi poza oczywistymi korzyściami związanymi z zatrudnieniem, świadczeniami i wynagrodzeniem także możliwość realizowania celów społecznych. Jednocześnie jest to praca, która często obarczona jest dużą różnorodnością zadań i stosunkowo niskim wynagrodzeniem (zgodnie z wynikami badania Stowarzyszenia Klon/Jawor z 2018 roku 36% organizacji korzysta wyłącznie z pracy społecznej. Kolejne 27% płaci za pracę w sposób nieregularny (na podstawie pojedynczych umów cywilnoprawnych) (tamże, s. 5). Jednocześnie pracownicy organizacji obciążeni są dużą odpowiedzialnością bo najczęściej ich praca związana jest z pomaganiem innym ludziom, w trudnej sytuacji życiowej. „W wielu organizacjach człowiek (często właśnie pracownica lub pracownik) jest głównym „narzędziem pracy. W stowarzyszeniach i fundacjach zajmujących się opieką czy wsparciem osób w trudnej sytuacji, na pierwszym froncie stoi człowiek, który pracuje przede wszystkim samym sobą (tamże s. 23)”.

Można zatem przypuszczać, że duża część osób, która poszukuje pracy w organizacjach pozarządowych to osoby ukierunkowane społecznie, dla których ważna jest wartość związana z misją społeczną i poszukują w zatrudnieniu także sposobu na zaspokojenie innych potrzeb (chęci pomagania, bycia potrzebnym, „pracy z sensem”). Potwierdzają to badania „Kondycji trzeciego sektora”: „Liderzy zapytani o to, jak pojmują sens swojej pracy pracownicy ich organizacji, w 28% przypadków byli zdania, że na ogół traktują oni swoją pracę jako normalne zajęcie zawodowe, natomiast 44% uważa, że ich pracownikom bliżej do modelu traktowania pracy jako misji (Klon/Jawor, 2015)”. Część pracowników poszukuje zatrudnienia w III sektorze z uwagi na społeczny profil, inni zainteresowani są rozwojem, ciekawą, elastyczną pracą. Wydaje się, że środowisko organizacji pozarządowych, zarówno jednemu jak i drugiemu rodzajowi pracowników, z uwagi na misję społeczną, cele społeczne oraz relacyjny i partycypacyjny charakter współpracy stwarza warunki do pomnażania zarówno osobistego kapitału społecznego, jak i kapitału społecznego całej organizacji. Można zatem wysnuć przypuszczenie, że część osób zatrudnionych w sektorze NGO to osoby o wysokim indywidualnym kapitale społecznym. Mogą o tym świadczyć informacje o dużym osobistym zaangażowaniu badanych osób w działalność społeczną i publiczną, podejmowanie się działań wolontarystycznych, a także poszukiwanie w swojej pracy poczucia sensu, misji i określonych wartości społecznych.

Działalność organizacji pozarządowych, jak wskazują badania, poza naturalnymi predyspozycjami do tworzenia podatnych dla rozwoju kapitału społecznego warunków obarczona jest także pewną specyfiką wpływającą negatywnie na funkcjonowanie NGO, w tym również w zakresie kapitału społecznego. Badani wskazują na charakterystyczną dla organizacji pozarządowych wielość i różnorodność zadań, które często powodują brak czasu i utrudniają komunikację. Jednocześnie przedstawiciele organizacji biorący udział w badaniu wskazują na bariery wynikające z kultury wspólnego wypracowywania zadań – w ich ocenie dyskusje, konsultacje i poszukiwanie kompromisów powodują czasami wydłużenie procesu decyzyjnego. Część przedstawicieli organizacji wskazuje czynnik rozproszenia (wiele lokalizacji, projektów) jako barierę sprawnej komunikacji na poziomie całej organizacji.

Wydaje się, że wymiary kapitału społecznego i towarzyszące im czynniki, które mają moc jego pomnażania są uniwersalne dla wszystkich typów organizacji. Z pewnością sam wpływ kapitału społecznego na tworzenie tożsamości organizacji i budowanie zadowolenia i satysfakcji pracowników jest niezależny od typu organizacji. Charakterystyczny dla wyników

przeprowadzonych badań jest bowiem brak wpływu terytorialnego czy rodzaju formalno-prawnego organizacji na kształtowanie opinii badanych. Na podstawie dokonanych analiz można stwierdzić, że wysoki poziom kapitału społecznego koreluje ze stabilnością zatrudnienia, satysfakcją pracowników i pozytywnym wizerunkiem wewnętrznym organizacji.

W literaturze przedmiotu możemy także odnaleźć krytykę koncepcji kapitału społecznego. „Koncepcja kapitału społecznego ma swoich orędowników, jak i krytyków. Pomimo iż w zdecydowanej większości publikacji kapitał społeczny przedstawiany jest w pozytywnym świetle, to niektóre z nich prezentują podejście krytyczne (Bylok, 2020, s. 45)”. Krytyka ta wynika po pierwsze z trudności w definiowaniu kapitału społecznego i jego badaniu (w związku z różnym pomiarem w odniesieniu do funkcji, rodzajów, źródeł), a także w zakresie możliwości jego pomnażania.

Bylok wskazuje także na inny aspekt krytycznej koncepcji kapitału społecznego, związany z tym, że wyższy kapitał społeczny może wiązać się z wykluczaniem osób, niebędących członkami grupy, ograniczaniem ich wolności w wyniku nadmiernej, nieformalnej kontroli czy też obniżaniem norm w obrębie grupy (2020, s.32).

Przeprowadzone badania nie potwierdzają negatywnego wpływu kapitału społecznego. Jedyne aspekty wskazywane przez respondentów badania jakościowego wiązały się z wpływem kapitału społecznego na wydłużenie procesu decyzyjnego z uwagi na konieczność „wydyskutowywania” zagadnień, uznając jednak że długookresowo przynosi to korzyści organizacji.

Zakończenie

Rozważania teoretyczne i prowadzone badania empiryczne dotyczące kapitału społecznego i jego znaczenia w kształtowaniu wizerunku organizacji wykazały, że jest to zagadnienie szerokie, kształtujące wiele aspektów funkcjonowania i zarządzania organizacją, jednocześnie trudno definiowalne i wciąż niewystarczająco zbadane na gruncie organizacji.

Przyjęta na potrzeby rozprawy definicja kapitału społecznego jako sieci kontaktów społecznych, tkwiących w strukturze społecznej umożliwiających dostęp do informacji i innych zasobów (Lin 1999), rozszerzona o elementy kapitału społecznego, takie jak: zdolność do mobilizacji i łączenia zasobów oraz wytwarzanie wspólnych norm, wartości i zaufania, umożliwiających współdziałanie i pobudzanie ludzkiej aktywności okazała się adekwatna do badania kapitału społecznego na poziomie organizacji.

Studia literaturowe i badania własne wskazują, że koncepcja kapitału społecznego w organizacjach łączy się z teorią zasobową firmy. Kapitał społeczny jako niematerialny zasób organizacji może być bowiem źródłem przewagi konkurencyjnej. Możliwość działań i rozwoju organizacji zależy od posiadanych zasobów, kompetencji i zdolności. W tym kontekście kształtowanie wnętrza organizacji poprzez kapitał społeczny może sprzyjać tożsamości i sprawności organizacji, lepszemu funkcjonowaniu pracowników, współdziałania, dzielenia się wiedzą, co przekłada się na realny efekt w funkcjonowaniu zewnętrznym organizacji.

Przeprowadzone badania własne pozwalają na stwierdzenie, że wskazują one zarówno na teoretyczne implikacje jak i możliwość praktycznych aplikacji uzyskanych wniosków i rekomendacji.

Wykonane analizy pozwoliły na zweryfikowanie celu głównego niniejszej rozprawy jakim była identyfikacja i ocena wpływu wymiarów kapitału społecznego na kształtowanie wizerunku wewnętrznego organizacji, w szczególności w kontekście komunikacji wewnętrznej. Pogłębione studia literaturowe oraz zrealizowane badania wskazały szczegółowo na wymiary kapitału społecznego i kształtujące go zmienne. Jednocześnie uwidocznily znaczenie kapitału społecznego w kształtowaniu wizerunku wewnętrznego organizacji. W rozprawie dokonano także identyfikacji związku między komunikacją wewnętrzną a kapitałem społecznym.

Na podstawie zrealizowanych badań dokonano identyfikacji czynników kapitału społecznego wpływających na kształtowanie wizerunku wewnętrznego organizacji,

co umożliwiło uzyskanie odpowiedzi na cele szczegółowe niniejszej rozprawy i weryfikację postawionych w pracy hipotez. Zebrano i porównano definicje i wymiary kapitału społecznego w oparciu o istniejące koncepcje i badania empiryczne na gruncie nauk o zarządzaniu – uporządkowano sferę pojęciową, przenosząc tym samym w większym niż dotychczas stopniu pojęcie kapitału społecznego na grunt nauk ekonomicznych. Dokonano identyfikacji czynników kapitału społecznego wpływających na kształtowanie wizerunku wewnętrznego organizacji. Wskazano na związek między komunikacją wewnętrzną w organizacji a kształtowaniem kapitału społecznego, odwołując się do wspólnych wymiarów komunikacji wewnętrznej i kapitału społecznego. Na zakończenie zaproponowano model wpływu poziomu kapitału społecznego na kształtowanie wizerunku wewnętrznego organizacji.

Postawiona w niniejszej dysertacji hipoteza główna mówiąca o tym, że kapitał społeczny wpływa na kształtowanie wizerunku wewnętrznego organizacji weryfikowana była w toku analiz literaturowych i badań terenowych. Na ich podstawie została ona potwierdzona.

Jednocześnie na podstawie przeprowadzonego postępowania badawczego można także stwierdzić, że im mocniej ukształtowana tożsamość organizacji tym bliższe relacje i większa więź pomiędzy współpracownikami. Wysoki poziom kapitału społecznego przyczynia się do budowania trwałych relacji z członkami/pracownikami (niższe wskaźniki retencji, zadowolenie z miejsca pracy, dobra atmosfera). Na podstawie badań literaturowych oraz badań własnych uznaje się także za zasadne twierdzenie, że im silniejsze współdziałanie i przestrzeganie norm i zasad tym wyższy poziom zaufania w organizacji. W toku przeprowadzonego postępowania badawczego potwierdzono, że wysokie poczucie wpływu u pracowników przekłada się na ich zaangażowanie i satysfakcję z pracy. Potwierdzono także związek między warunkami do współdziałania i kooperacji pracowników, a trwałością więzi i relacje pomiędzy współpracownikami. Na podstawie przeprowadzonych analiz można stwierdzić, że im więcej wspólnej aktywności współpracowników tym lepsze współdziałanie i większa spójność zespołu.

Kluczowe dla celów niniejszej rozprawy jest ustalenie zależności między wysokim kapitałem społecznym a pozytywnym wizerunkiem wewnętrznym. Zweryfikowano także w toku postępowania badawczego i potwierdzono, że istnieje związek między korzystaniem z dwustronnych kanałów komunikacji bezpośredniej, przy użyciu formalnych i nieformalnych narzędzi komunikowania a zdolnością organizacji do pomnażania wymiarów kapitału społecznego.

Przeprowadzone na potrzeby dysertacji badania teoretyczne oraz terenowe badania jakościowe i ilościowe umożliwiły sformułowanie wniosków poznawczych. W związku z tym, że dotychczasowy dorobek teoretyczny i empiryczny skupia się na kształtowaniu kapitału społecznego w środowisku społecznym, istotnym wnioskiem poznawczym jest dowiedzenie, że kapitał społeczny jest rodzajem zasobu organizacji, który odgrywa ważną rolę w kształtowaniu środowiska wewnętrznego organizacji. Jako źródło wartości organizacji generuje korzyści w obszarze ekonomicznym, zarządczym, tożsamościowym, społecznym i rozwojowym.

Istotnym wnioskiem, który należałoby również podkreślić, jest charakter sprzężenia zwrotnego, który istnieje pomiędzy kapitałem społecznym a kapitałem ludzkim. Kapitał społeczny zależny jest od jednostek, ich indywidualnego kapitału społecznego, a także przyjmowanych postaw, wyznawanych wartości, zatem należy przyjąć, że kapitał ludzki jest nośnikiem kapitału społecznego. Wzmacnianie jednego z kapitałów przyczynia się do wzrostu drugiego, dlatego należy stwarzać warunki do rozwoju zarówno kapitału ludzkiego jak i kapitału społecznego, gdyż ich pomnażanie jest ściśle ze sobą powiązane.

Kolejnym ważnym wnioskiem poznawczym wynikającym z badań jest ten, który mówi o znaczeniu kapitału społecznego w budowaniu pozytywnego wizerunku wewnętrznego organizacji. Wykazano, że kapitał społeczny w badanych wymiarach wpływa na kształtowanie marki organizacji, wzmacnia wizerunek organizacji jako dobrego pracodawcy, ponadto wpływa na poczucie tożsamości u pracowników, ich zadowolenie z pracy i lojalność.

Słusznym wydaje się także przyjęcie założenia o związku między komunikacją wewnętrzną a kształtowaniem kapitału społecznego i wzajemnej relacji o charakterze sprzężenia zwrotnego pomiędzy kapitałem społecznym a komunikacją. Jak dowiedziono kapitał społeczny daje szansę na eliminowanie barier komunikacji wewnętrznej, z drugiej strony, komunikacja wewnętrzna wpływa na kształtowanie wymiarów kapitału społecznego.

Ważnym poznawczo wnioskiem jest także ten dotyczący roli kapitału społecznego w budowaniu wizerunku organizacji non profit. Z uwagi na szczególne znaczenie misji społecznej i zaufania społecznego w NGO, kapitał społeczny oddziałuje w dużym stopniu na wizerunek wewnętrzny w organizacjach pozarządowych. Ponadto badania wskazały misję i wartości organizacji nie tylko jako rdzeń organizacji pozarządowych ale także specyficzną formę kariery, przyciągającą i zatrzymującą pracowników w organizacji.

Na podstawie przeprowadzonych badań można także stwierdzić, że jest pewien profil pracowników, o wysokim, indywidualnym kapitale społecznym, dla których kluczowym kryterium satysfakcji, zaangażowania i zadowolenia z pracy będzie misja społeczna, wartości, społeczna tożsamość organizacji i możliwość realizacji w pracy celów społecznych. Zrealizowane badania prowadzą także do wniosku, że organizacje pozarządowe co do zasady, to bezpieczny, stabilny i wrażliwy społecznie pracodawca.

W obszarze metodycznym przeprowadzone badania pozwalają na sformułowanie istotnych z punktu widzenia badawczego i metodologicznego wniosków. Przede wszystkim złożoność kapitału społecznego, jego różne poziomy, funkcje i wymiary powodują, że można stosować różnorodne metody i narzędzia pomiaru. Przyjęte w niniejszych badaniach, za Herbstem i Rudnickim (2014) wymiary kapitału społecznego takie jak: więzi/ tożsamość, zaufanie, wpływ, współpraca, aktywność są właściwe do stosowania w badaniach na poziomie mezo – organizacji. Potwierdziło się także założenie, przyjmowane w niniejszych analizach, a także badaniach kapitału społecznego prowadzonych przez Komitet Dialogu Społecznego KIG, Forum Odpowiedzialnego Biznesu oraz House of Skills (2017), że pewne problemy komunikacyjne, współdziałania, zaufania i zaangażowania, mogą świadczyć o niedostatku kapitału społecznego.

Istotnym wnioskiem związanym z prowadzeniem badań empirycznych kapitału społecznego, z uwagi na jego wielowymiarowość, jest stosowanie triangulacji metod badawczych. Ze względu zaś na trudność w definiowaniu kapitału społecznego i jego odniesienie do cech i wymiarów, co do zasady subiektywnych, odwołujących się do odczuć, emocji, wartości, zasadne jest stosowanie w badaniach metod jakościowych, pozwalających na dotarcie do sedna problemu, jego głębi i przyjęcie perspektywy osobistej respondentów.

Z uwagi na fakt, że w literaturze przedmiotu brak jest szczegółowych badań odnoszących się do znaczenia kapitału społecznego w budowaniu wizerunku wewnętrznego organizacji, zastosowane metody i narzędzia badawcze pozwalają na adoptowanie użytych rozwiązań metodologicznych do prowadzenia innych badań i analiz w obszarze wpływu kapitału społecznego na wizerunek organizacji.

Badania przeprowadzone na potrzeby niniejszej dysertacji potwierdzają związek teoriopoznawczy koncepcji kapitału społecznego z teorią zasobową firmy i teorią kluczowych kompetencji. Wymiary kapitału społecznego i ich akumulacja mogą stanowić, jak potwierdzają niniejsze badania, źródło przewagi konkurencyjnej. Zarówno w ujęciu teorii zasobowej jak

i w koncepcji rozwijania kapitału społecznego jest założenie, że rozwijane zasoby w postaci tożsamości, więzi, zaufania, współpracy, wpływu i aktywności przyczyniają się do lepszego współdziałania, sprawniejszej komunikacji, dzielenia się wiedzą i tym samym zwiększeniem kompetencji. Koncepcja kapitału społecznego okazała się bliska założeniom teorii zasobów społecznych (Lin 1982), która wyróżnia zasoby indywidualne oraz społeczne. Teoria ta oparta jest na istnieniu tkanki społecznej oraz wzajemnych relacjach jednostek opartych na zaufaniu. Tak zdefiniowana tkanka społeczna jest pokrewna pojęciu kapitału społecznego, i jak wykazano, im wyższy poziom kapitału społecznego, czyli im bardziej rozbudowana tkanka wewnątrz organizacji, tym bardziej efektywna i innowacyjna staje się sama organizacja.

Niniejsze badania wykazały ogromne znaczenie łączenia celów społecznych i ekonomicznych w działalności organizacji. Na łączenie celów społecznych i ekonomicznych w funkcjonowaniu przedsiębiorstw wskazuje teoria interesariuszy, która podkreśla znaczenie powiązań pomiędzy interesariuszami i istotną rolę budowania relacji z nimi (Donaldson i Preston 1995). Jeśli chodzi o zarządzanie wewnątrz organizacji i prowadzenie działań wobec wewnętrznych interesariuszy jakimi są pracownicy badania podkreślają znaczenie prowadzenia działań humanocentrycznego marketingu wewnętrznego, który służy budowaniu więzi i relacji. Tak, jak w koncepcji kapitału społecznego, skupienie na wartościach, relacjach i zaufaniu wpływa na zarządzanie organizacją i budowanie jej wizerunku, tak w teorii marketingu 4.0 skuteczne działania marketingowe odnoszą się do ducha organizacji i wartości jej interesariuszy wewnętrznych (Kotler, Kartajaya, Setiawan 2017).

Świadome budowanie wizerunku wewnętrznego i zewnętrznego w myśl teorii i praktyki employer branding jest tożsame ze stwarzaniem warunków do kształtowania wizerunku wewnętrznego przy udziale kapitału społecznego i wykorzystaniu narzędzi komunikacji wewnętrznej co potwierdziły przeprowadzone na potrzeby dysertacji badania ilościowe i jakościowe.

W teoretycznych odniesieniach koncepcji kapitału społecznego w sposób szczególny odwoływano się do teorii empowermentu skupiającej się na upodmiotowieniu pracowników. Przeprowadzone badania dowodzą, że organizacja stanowi wspólnotę, w której pracownicy szukają przestrzeni nie tylko do zarabkowania, ale przede wszystkim do samorealizacji, wpływu, współdziałania, współdzielenia wartości i wzmacniania samych siebie. Strategia empowermentu opiera się o istotne dla kapitału społecznego wymiary współdziałania,

zaufania, tożsamości, aktywności i wpływu, dlatego jest kluczowa w podejściu do kształtowania i rozumienia kapitału społecznego na gruncie teoriopoznawczym.

Przeprowadzone na potrzeby niniejszej rozprawy badania potwierdzają, że wizerunek organizacji w dużej mierze zależy od niematerialnych wartości i wymiarów kształtujących się wewnątrz struktury organizacji, w oparciu o współdziałanie, zaufanie i wpływ. Ma to ogromne znaczenie dla rozwoju teorii na gruncie nauk o zarządzaniu i szukania potencjału i przewagi rynkowej w kapitale społecznym. W odniesieniu do rynku pracy i budowania stabilności kadr organizacji wyniki badań tworzą podstawę do upatrywania potencjału wynikającego z kumulowania kapitału społecznego, zarówno w aspekcie teoretycznym, jak i praktycznego kształtowania polityki kadrowej i tworzenia warunków do współdziałania pracowników. Jak wskazano w niniejszej dysertacji, na poziomie procesu kształtowania wewnętrznej atmosfery współpracy, zaufania i decyzyjności można tworzyć warunki do stabilności zatrudnienia i kształtowania pozytywnego wizerunku organizacji jako pracodawcy.

Szczególnie istotne dla zarządzania organizacją mogą być wnioski z przeprowadzonych badań o charakterze aplikacyjnym i sformułowane na ich podstawie praktyczne rekomendacje. Przede wszystkim ważne wydaje się przemyślenie wniosków dotyczących zmiennych kształtujących kapitał społeczny i ich znaczenia dla zarządzania organizacją. W obszarze rodzaju więzi w organizacji i budowania jej tożsamości wykazano kilka istotnych zależności, które mają znaczenie z uwagi na ich charakter poznawczy i aplikacyjny:

1. Misja społeczna i wyznawane wartości w organizacjach pozarządowych mają charakter nadrzędny. Traktowane są jako rdzeń działań organizacji, kształtujący cele i działania oraz będące drogowskazem dla pracowników. Jednocześnie postępowanie badawcze wykazało, że misja społeczna ma moc przyciągania osób do pracy jak i utrzymywania pracowników w organizacji.
2. Na bazie misji i wartości budowana jest tożsamość organizacji. Silne poczucie tożsamości i dzielenie wspólnych wartości wykazywane jest jako wartość nadrzędna i podwaliny więzi i integracji zespołu.
3. Dbanie o zasady niedyskryminowania, równość i różnorodność w zarządzaniu organizacją przyczynia się do budowania tożsamości organizacji i wizerunku pracodawcy wrażliwego społecznie. Jednocześnie poprzez stosowanie tych zasad wzmacniane jest poczucie bezpieczeństwa pracowników.

4. Dla budowania tożsamości organizacji ale także dla kształtowania bliskich, koleżeńskich relacji w zespole istotne jest kultywowanie tradycji i wprowadzanie zwyczajów w organizacji, które będą specyficzne dla tego zespołu, tworząc wspólny kod, wizerunek i jedną społeczną tkankę.

Drugim obszarem wartym refleksji jest znaczenie zaufania w budowaniu kultury organizacji, jej osobowości i wizerunku. Zaufanie jest wskazywane jako podstawowa wartość, budulec wszystkich relacji, sposobu komunikowania, współdziałania, funkcjonowania. Należy podkreślić, że w tym względzie wyniki badań własnych są w pełni zgodne z wnioskami z badań literaturowych prowadzonych w ramach niniejszej dysertacji:

1. Zaufanie jest podstawową wartością i wiodącą formą współpracy w organizacjach pozarządowych. Wzajemne zaufanie buduje silne poczucie wspólnoty w organizacji oraz kształtuje zaangażowanie pracowników. Jest wykazywane jako element niezbędny w kontekście wyzwań i trudności. To w oparciu o zaufanie kształtowana jest współodpowiedzialność za cele organizacji oraz poszukiwane są sposoby na rozwiązywanie problemów. Wysokie zaufanie w organizacji kształtuje lojalność pracowników i ich pozytywną opinię o organizacji.
2. Zaufanie jest też podstawą do tworzenia norm i zasad oraz ich przestrzegania. Przejrzystość norm natomiast jest traktowana jako kanon strzegący wartości.
3. Duża przestrzeń do samodzielności i decyzyjności pracowników jest traktowana jako wyraz zaufania kadry zarządzającej.

Na podstawie dogłębnej analizy materiału badawczego można z pełnym przekonaniem stwierdzić, że obszarem, który wart jest uwagi w kontekście zarządzania organizacją jest poczucie wpływu. To jeden z zasadniczych czynników, który decyduje o satysfakcji pracowników z pracy i ich pozytywnego wizerunku organizacji jako pracodawcy.

1. Poczucie wpływu jest elementem przyciągającym i zatrzymującym pracowników w organizacji. Samodzielność pracowników i możliwość decydowania, kreowania, jest podkreślaną wartością w pracy. Zarządzanie oparte o decyzyjność pracowników kształtuje jednocześnie ich odpowiedzialność za powierzone zadania oraz wpływa na poziom utożsamiania się z celami organizacji.
2. Aby wpływ pracowników był możliwy pracownicy muszą się czuć bezpiecznie w wyrażaniu własnych opinii. Konsultacje i dyskusje muszą zastąpić miejsca nakazom i dyrektywom

a pracownikom musi być stworzona przestrzeń do zgłaszania problemów, wyzwań i własnych pomysłów. Sprzyja temu zarządzanie poziome i krótka ścieżka decyzyjności.

Kolejnym obszarem kapitału społecznego implikującym wnioski i rekomendacje istotne w zarządzaniu organizacją jest współpraca.

1. Dla pomnażania kapitału społecznego, ale także dla budowania trwałych więzi w organizacji, będących podstawą sprawnego współdziałania jest koleżeński, przyjacielski charakter relacji, który opiera się o nieformalny kanon zasad i zwyczajów. Przyjazne, partnerskie relacje aby być podwaliną dobrej współpracy muszą występować na każdym poziomie zarządzania. We współpracy nacisk powinien być kładziony na współdecydowanie a nie na hierarchię.
2. Tak zbudowane relacje wzmacniają chęć pracowników do dzielenia się wiedzą i doświadczeniem. Sprzyjają kształtowaniu atmosfery zaufania i współdziałania. Wykazano, że nastawienie na współpracę, dyskusję i kompromis jest inwestycją w długookresową efektywność pracowników. Dobra współpraca dodatkowo jest podstawą do kształtowania tożsamości organizacji i jej pozytywnego wizerunku wewnętrznego.

Obszar aktywności społecznej generuje liczne wnioski dotyczące znaczenia zaangażowania indywidualnego i zbiorowego pracowników dla kształtowania relacji, budowania tożsamości organizacji a także kreowania jej wizerunku w oczach pracowników i otoczenia.

1. Aktywności zbiorowej w organizacji sprzyja społeczny profil pracowników i ich wysoki indywidualny kapitał społeczny. Im więcej pracownicy wykazują zaangażowania w sprawy społeczne i publiczne tym chętniej włączają się we wspólną działalność społeczną w organizacji. Z drugiej strony, włączanie pracowników we wspólne działania np. w zakresie wolontariatu kształtuje wartości społeczne wśród pracowników i zwiększa ich osobiste zaangażowanie. Wspólna aktywność jest także elementem jednoczącym zespół i nauką współdziałania.
2. Aktywność społeczna pracowników jest sposobem budowania wizerunku organizacji zaangażowanej społecznie.

Badania przeprowadzone na potrzeby niniejszej dysertacji pokazują, że komunikacja wewnętrzna jest niezbędnym „smarem” do pomnażania kapitału społecznego i elementem niezbędnym do budowania efektywnej współpracy i zintegrowanego, świadomego zespołu.

1. Punktem wyjścia do sprawnej komunikacji wewnętrznej w duchu rozwijania kapitału społecznego jest stwarzanie pracownikom przestrzeni i okazji do rozmów, spotkań, interakcji oraz wzajemnego poznawania się, zbliżania pracowników jako elementu usprawniającego komunikację. W tak kształtowanej komunikacji wewnętrznej istotna jest uważność na siebie nawzajem i empatia w komunikowaniu.
2. Drugim niezbędnym elementem komunikacji wewnętrznej ukierunkowanej na porozumiewanie się, wzmacniającej kapitał społeczny jest przewaga komunikacji nieformalnej, swobodny przepływ informacji, dostęp do wiedzy na każdym poziomie procesu i stosowanie licznych wewnętrznych narzędzi komunikacji. Tak ożywiona współpraca i komunikacja musi występować na wszystkich poziomach struktury zarządzania w organizacji.

Obok przedstawionych powyżej wniosków z badań własnych dotyczących kształtowania kapitału społecznego oraz ich znaczenia dla istotnych obszarów zarządzania organizacją przeprowadzone analizy pozwalają na wyciągnięcie szeregu szczegółowych wniosków dotyczących kształtowania wizerunku wewnętrznego organizacji:

1. Wizerunek organizacji oparty jest o pozytywną opinię i zaufanie klientów i pracowników. Pracownicy stanowią trzon wizerunku organizacji - wizerunek pracodawcy często budowany jest w oparciu o pozytywną opinię wystawianą przez pracowników, np. tak funkcjonuje „poczta pantoflowa” przy rekrutacji.
2. Dobry wizerunek oparty jest o satysfakcję i przywiązanie pracowników, o których świadczy niska rotacja pracowników. Pozytywny wizerunek wewnętrzny pracownicy budują w oparciu o zaufanie, dobrą atmosferę pracy, szczerość, relacje koleżeńskie i możliwość wpływu.
3. Dobry wizerunek wewnętrzny organizacji jest sposobem na budowanie wizerunku zewnętrznego.
4. Misja społeczna jest czynnikiem wpływającym na wizerunek organizacji w oczach pracowników, a także w odbiorze organizacji przez środowisko zewnętrzne. Misja i wartości są czynnikami, które kształtują obraz organizacji jako bezpiecznego, wrażliwego społecznie pracodawcy. Aby to było możliwe niezbędna jest spójność wizerunku z wyznawanymi wartościami.

Zagadnienia istotne z punktu widzenia budowania pozytywnego wizerunku organizacji mają także podstawowe znaczenie dla budowania stabilności organizacji.

1. Stabilności zatrudnienia i niskiej fluktuacja kadr służy satysfakcja pracowników z pracy i bezpieczeństwo zatrudnienia. Zadowolenia pracowników i ich poczucie bezpieczeństwa budowane jest w oparciu o działania antydyskryminacyjne i równościowe w organizacji, szacunek wobec pracowników, elastyczność zatrudnienia, dobrą atmosferę pracy, szanse na awans, rozwój i realizowanie własnych pomysłów, dużą przestrzeń do kreatywności, innowacyjności i inicjatywności.

Przeprowadzone na potrzeby niniejszej rozprawy badania obarczone są pewnymi ograniczeniami natury teoretycznej i metodologicznej. Pierwsze ograniczenie dotyczy samego przedmiotu badań, czyli kapitału społecznego. Ponieważ odnosi się on do wartości niematerialnych, sieci, więzi i powiązań tworzonych podczas relacji międzyludzkich, nie można wykluczyć, że każdy człowiek wchodzący w interakcję posiada swój, jednostkowy kapitał społeczny, który ma znaczenie w kształtowaniu kapitału społecznego organizacji. Przeprowadzone analizy prowadzą do wniosku, że jest grupa pracowników, dla których misja społeczna realizowana w pracy, wartości wyznawane przez organizację oraz charakter zadań ukierunkowany na pomoc innym ludziom mają większe znaczenie niż dla innych grup pracowniczych. Można zatem przypuszczać, że profil społeczny pracownika ma znaczenie w kształtowaniu kapitału społecznego jednostkowego i na poziomie organizacji.

W niniejszych badaniach, z uwagi na możliwości czasowe, rzeczowe i analityczne zawężono badania do podmiotów typu społecznego, czyli organizacji pozarządowych. Przyjęto, że ze względu na wartości społeczne, charakter współpracy i realizowane zadania, kapitał społeczny w tych organizacjach będzie łatwiejszy do zweryfikowania i zbadania. Dlatego też wyniki niniejszych badań mają istotne ograniczenia związane z możliwością ich uogólniania na populację organizacji innego typu, np. for-profit, czy z zakresu administracji publicznej. Niemniej pewne wnioski i rekomendacje związane z wpływem kapitału społecznego na wizerunek wewnętrzny organizacji mogą mieć charakter uniwersalny i stanowić przyczynek do namysłu i ewentualnych pogłębionych badań dla obszaru organizacji z sektora prywatnego czy publicznego.

Z uwagi na panującą w kraju epidemię, ze względów bezpieczeństwa, w badaniach ilościowych zastosowano kwestionariusz ankiety, przeprowadzony za pośrednictwem Internetu (CAWI). Z uwagi na ograniczenia związane z użyciem narzędzia wymagającego kompetencji cyfrowych badania uzupełniono metodami jakościowymi, w tym bezpośrednim

wywiadem pogłębionym i metodą epizodów, pozwalające na bezpośredni kontakt badacza z badanymi.

Przeprowadzone pogłębione badania literaturowe i badania terenowe, z wykorzystaniem różnych metod i technik badawczych pozwoliły na zgromadzenie materiału badawczego, na podstawie którego możliwe było zweryfikowanie postawionych w pracy hipotez i wyciągnięcie wniosków w interesującym autorkę niniejszej rozprawy obszarze badawczym. Jednocześnie postępowanie badawcze i materiał badawczy nasuwa kolejne pytania badawcze i implikacje, które warto byłoby poddać analizie.

Przede wszystkim interesującym byłoby zbadanie wpływu indywidualnego kapitału społecznego na kolektywny kapitał społeczny organizacji. Zweryfikowanie w jaki sposób kapitał jednostkowy wpływa na kapitał zbiorowy i przenoszenie zasobów jednostek na kolektyw w kontekście umiejętności pomnażania kapitału społecznego byłoby interesujące pod względem zarówno poznawczym jak i praktyczno-użytecznym.

Drugim aspektem, który wyłania się z niniejszych analiz jest wpływ formy organizacyjno-prawnej i towarzyszącej jej misji społecznej lub ekonomicznej na poziom kapitału społecznego organizacji. Niezwykle ciekawym byłoby zbadanie tych zależności i wykazanie korelacji (lub jej braku) między misją społeczną/ekonomiczną a możliwością kreowania kapitału społecznego. Postępowanie badawcze przeprowadzone na potrzeby niniejszej dysertacji wykazało, że poziom kapitału społecznego w organizacjach pozarządowych jest stosunkowo wysoki a sam sposób funkcjonowania NGO, ich założenia statutowe i charakterystyczny sposób zarządzania i działania stwarza dobre podstawy do kształtowania kapitału społecznego. Natomiast dopiero analiza porównawcza podmiotów wywodzących się z wszystkich trzech sektorów: pozarządowego, rządowego i prywatnego pozwoliłaby na wychwycenie rzeczywistych różnic i wskazanie na czynniki wpływające na rozwój kapitału społecznego i te, które mają charakter hamujący jego rozwój, uwzględniając specyfikę sektorów.

Ostatnim aspektem, który jednocześnie może mieć zasadnicze znaczenie dla zarządzania organizacją jest wpływ kapitału społecznego na inne aspekty funkcjonowania organizacji. W niniejszej dysertacji zbadano rolę kapitału społecznego w budowaniu wizerunku wewnętrznego organizacji ale wskazywano także na inne, istotne korzyści z kreowania kapitału społecznego w organizacji. Interesujące byłoby zbadanie jak poziom kapitału społecznego wpływa na inne obszary zarządzania wewnętrznego w organizacji, takie jak: planowanie,

motywowanie, kontrolowanie, rekrutowanie, organizowanie, wprowadzanie zmian czy kreowanie innowacji. Nie mniej interesujące byłoby zbadanie zależności między poziomem kapitału społecznego organizacji a ich relacji z innymi ważnymi interesariuszami, np. klientami, dostawcami, partnerami czy ze społecznością lokalną, w której funkcjonuje organizacja.

Badania i analizy przeprowadzone na potrzeby niniejszej rozprawy przypadły na okres pandemii koronawirusa w Polsce, a ich zakończenie na wybuch wojny w Ukrainie. Te dwa, niezwykle istotne zdarzenia mają wpływ na gospodarkę i społeczeństwa na całym świecie. Z punktu widzenia badawczego istotne byłoby dokonanie analizy wpływu zarówno pandemii koronawirusa jak i wojny w Ukrainie na kształtowanie kapitału społecznego.

Z jednej strony pandemia koronawirusa i wojna w Ukrainie ujawniły wiele problemów, w szczególności dotyczących słabości systemu. Z drugiej, pokazały też pewne postawy społeczne i potencjał do budowania kapitału społecznego. Oba wydarzeniom towarzyszą bowiem bardzo aktywne działania społeczeństwa obywatelskiego. Aktywność społeczna, wolontariat, sąsiedzkość, w działaniach podejmowanych na zapewnienie pomocy i bezpieczeństwa osobom starszym, niesamodzielnym czy będącym na kwarantannie to dowód na to, jak ogromny potencjał tkwi w solidarności i relacjach międzyludzkich. Podobnie otwartość na osoby uchodźcze z Ukrainy, otwieranie swoich domów, pomoc finansowa, rzeczowa czy wielogodzinna praca wolontarystyczna w punktach recepcyjnych czy miejscach zbiorowego zakwaterowania to bardzo pozytywne świadectwo społeczeństwa obywatelskiego w Polsce, a także dowód na ogromną rolę kapitału społecznego w takich działaniach.

Skoro kapitał społeczny, w odróżnieniu do kapitałów materialnych, nie zużywa się poprzez używanie, a pomnaża, można przypuszczać, że te dwa doświadczenia wytworzą go i stworzą możliwości do dalszego wzmacniania. Kluczowe na przyszłość będzie jednak, jak my, jako społeczeństwo, ten potencjał tkwiący w sile solidarności i aktywności ludzkiej wykorzystamy.

Wskazane powyżej obszary zarządzania i ich powiązanie z kapitałem społecznym to ważne i ciekawe zagadnienia do eksplorowania a także pytania badawcze, dla których warto szukać odpowiedzi. Niniejsza praca badawcza może być inspiracją do dalszych poszukiwań badawczych w zakresie znaczenia kapitału społecznego we współczesnych organizacjach w zakresie społecznym i ekonomicznym.

Bibliografia

- Abratt, R. (1989). A new approach to the corporate image management. *Journal of Marketing Management*, 5 (1) 63-76.
- Adamiak, P. (2015). *Wizerunek organizacji pozarządowych. Raport z badania*. Warszawa: Stowarzyszenie Klon/Jawor.
- Adamik, A.I. (2015). Dynamizowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. W: G. Beź, E. Głuszek (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. W poszukiwaniu źródeł trwałej konkurencyjności 11-25. Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu Nr 400*. Wrocław: Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.
- Adamkiewicz, H. G. (2016). Teoretyczne aspekty konkurencyjności międzynarodowej – Wybrane aspekty. *Studia i Prace WNEiZ US 44(2)*, . Uniwersytet Szczeciński.
- Adamska, M., Auriga-Borówko, A., Borysiak, K., Czerwiński, M., Goś-Wójcicka K., i in. (2018). *Sektor non-profit w 2016 r. Stowarzyszenia, fundacje, społeczne podmioty wyznaniowe, samorząd gospodarczy i zawodowy*. Warszawa, Kraków: Główny Urząd Statystyczny.
- Adler, P.S., Kwon, S.W. (2002). Social Capital: Prospect for a New Concept. *Academy of Management Review*, 27(1).
- Alter, K. S. (2008)..Typologia przedsiębiorstwa społecznego, W: J. J. Wygnański, *Antologia kluczowych tekstów. Przedsiębiorstwo społeczne FISE*, 141-199..
- Atvesson, M. (1990). Organization: From Substance to Image? *Organizational Studies 1990*, 11(3), (373-394). Pobrane z <https://journals.sagepub.com/home/oss>.
- Ambler, T., Barrow, S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 4(3)
- Babbie, E. (2003). *Badania społeczne w praktyce* (przekł. red. A. Kloskowska-Dudzińska). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Backhaus, K., Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International*, 9, (5).
- Banaszyk, P. (2011). Podejścia do zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem. W: E. Urbanowska-Sojkin (red.), *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*. Warszawa: PWE.
- Baron-Wiaterek, M., (2008) Kapitał społeczny w rozwiązywaniu lokalnych problemów społecznych. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie*, 44,.

- Barr, A. (1998). Social Capital and technical information flows in the Ghanaian manufacturing sector. *Oxford Economic Papers*, 52, 539-559.
- Baruk, A. (2006). Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy. Difin.
- Baruk, A. (2009). *Rola wizerunku pracodawcy w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw Zarządzanie zasobami ludzkimi*, 6, 11-24.
- Becker, G., A. (1974). Theory of Social Interactions. *Journal of Political Economy*, 82.
- Będzik, B. (2016). Dwukierunkowa zależność pomiędzy kapitałem ludzkim i kapitałem społecznym w kontekście wzrostu gospodarczego. W: M. Młokosiewicz (red.), *Kapitał ludzki – rozwój ku wartościom, Gospodarowanie kapitałem ludzkim*. 10, 65-68, Szczecin.
- Berniak-Woźny, J. (2011). Tożsamość organizacji i modele zarządzania tożsamością organizacji. *Zarządzanie Zmianami: Zeszyty Naukowe*, 2, 1-14.
- Berry, L.L., Parasuraman A. (1991). *Marketing Services: Competing through Quality*. New York: The Free Press.
- Bielicka, B. (2014). Rola komunikacji wewnętrznej w zarządzaniu przedsiębiorstwem. *Roczniki naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu*, 13(13). Toruń
- Bieńkuńska, A., Główny Urząd Statystyczny. (2019). *Regionalne zróżnicowanie jakości życia w 2018 r. Wyniki Badania spójności społecznej 2018*. Łódź: Departament Badań Społecznych Wydział Badań i Analiz Jakości Życia i Kapitału Społecznego we współpracy z US.
- Boni, M. (red.). (2009). *Polska 2030. Wyzwania rozwojowe*. Warszawa: KPRM.
- Bourdieu, P. (1985). The Forms of Capital. W: J. Richardson (red.), *Handbook of Theory and Research for Sociology of Education*. New York–Westport–Connecticut–London.
- Bourdieu, P. (1986). W: Nahapiet, J., Ghoshal S., (1998). Social Capital, Intellectual Capital And The Organizational Advantage, *The Academy of Management Review*, 23 (2), 242-266. Pobrane z: <http://www.jstor.org/stable/259373>.
- Boyas, J., Wind, L. H., Kang, S. Y. (2012). Exploring the relationship between employment-base social capital, job stress, burnout, and intent to leave among child protection workers: An age-based path analysis model. *Children and Youth Services Review*, 34(1), 50–62.
- Bratnicki, M. (2001). Informacyjne przesłanki przedsiębiorczości. W: R. Borowiecki, M. Romanowska (red.), *System informacji strategicznej*. Warszawa: Difin.
- Bratnicki, M., Strużyna, J. (2001b). *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*. Katowice: AE.
- Brdulak, H. (2014). Zmiany demograficzne – nowe wyzwania w zarządzaniu. Wybrane aspekty. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie Tom XV, Zeszyt 11, Część I*, 157-164. Wydawnictwo SAN.

- Brol, R. (2008). Kapitał społeczny w gospodarce lokalnej. W: R. Brol (red.), *Gospodarka lokalna i regionalna w teorii i praktyce, Prace Naukowe UE we Wrocławiu*, 3(1203), Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Brzezińska, E., Paszkowska-Rogacz, A. (2009). *Człowiek w firmie. Bez obaw i z ochotą*. Warszawa: Difin.
- Budzyński, W. (2002). *Wizerunek firmy: kreowanie, zarządzanie, efekty*. Warszawa: POLTEX.
- Bullen, P., Onyx J. (2000). Measuring Social Capital In Five Communities in NSW a practitioner's guide, *Journal of Applied Behavioural Science*, 1,
- Bylok, F. (2020). *Organizacyjny kapitał społeczny w przedsiębiorstwach. Aspekty teoretyczne i empiryczne. Monografia*. Częstochowa: Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej.
- Canter, E.M. (2000). *Public Relations*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej.
- Charycka, B., Gumkowska, M., Arczewska M., Stowarzyszenie Klon/Jawor. (2020). *ZaTRUDnienie. Problemy personelu organizacji pozarządowych z perspektywy pracowniczej*. Warszawa.
- Chomiuk, A., Starnawska M. (2016). O ekonomizacji i gotowości do niej wśród gdyńskich organizacji pozarządowych – motywy, procesy, kierunki, *Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*,455..
- Chomiuk, A. (2016). Kapitał społeczny jako źródło wartości organizacji. W: M. Młokosiewicz (red.), *Kapitał ludzki – rozwój ku wartościom*. Szczecin, Uniwersytet Szczeciński, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania.
- Chomiuk, A. (2016). Myślenie strategiczne, czyli planowanie rozwoju w organizacjach społecznych. W: A. Chomiuk (red.), *Animacja społeczna - praca nad zmianą*,137-148. Gdańsk: Obszar Metropolitalny Gdańsk-Gdynia-Sopot.
- Chomiuk, A. (2017). Dla kogo „dobry” marketing – czyli o kontrowersjach wokół marketingu społecznie zaangażowanego. W: B. Borusiak (red.), *Przedsiębiorstwa na współczesnych rynkach*. Poznań, wyd. Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.
- Claridge, T. (2015). *Grabbing at the wind: the power forces of social capital*. Pobrane z: [Grabbing at the wind: the power forces of social capital \(socialcapitalresearch.com\)](http://socialcapitalresearch.com).
- Claridge, T. (2020). *Current definitions of social capital*. Pobrane z: [Current definitions of social capital. Institute for Social Capital \(socialcapitalresearch.com\)](http://socialcapitalresearch.com).
- Coleman, J. S. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge: Harvard University Press, 317-318.

- Cox, E. (1995). *A Truly Civic Society*, Boyer Lectures, ABC Books, Sydney, za: M. Bratnicki, J. Strużyna. (2001). *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
- Creswell, J. W. (2013). *Projektowanie badań naukowych. Metody jakościowe, ilościowe i mieszane*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Czakon, W. (2008). Koordynacja sieci – wieloraka forma organizacji współdziałania. *Przeгляд Organizacji*, 9.
- Czapiński, J. (2011). *Diagnoza społeczna 2011*. Warunki i jakość życia Polaków. W: J. Czapiński, T. Panek (red.). Warszawa: Rada Monitoringu Społecznego.
- Czapiński, J., Panek T. (red.). (2015). *Diagnoza społeczna 2013, 2015. Warunki i jakość życia Polaków*. Warszawa: Rada Monitoringu Społecznego.
- Dąbrowski, B., Rostek, R., Kurda, W. (2003). Komunikacja: niedoceniona broń w zarządzaniu zmianą. *Harvard Business Review Polska*, 9, 54–64.
- Dąbrowski, D., Makowska-Belta, E., Główny Urząd Statystyczny. (2019). *Działalność stowarzyszeń i podobnych organizacji społecznych, fundacji, społecznych podmiotów wyznaniowych oraz samorządu gospodarczego i zawodowego w 2018 r. - wyniki wstępne*, 23.12.2019, Departament Badań Społecznych i Urząd Statystyczny w Krakowie.
- Dąbrowski, T. (2010). *Reputacja przedsiębiorstwa. Tworzenie kapitału zaufania*. Kraków: Oficyna Wolters Kluwer.
- Dąbrowski, T., Pacha D. (2015). Kształtowanie reputacji jako wartość dla klienta. Rola mediów społecznościowych. W: B. Dobiegała-Korona (red.), *Budowa wartości klienta*, Warszawa DIFIN,.
- Davis, K. (1973). The Case For and Against Business Assumptions of Business Responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16(2), 312–322.
- Dobek-Ostrowska, B., (1999). *Podstawy komunikowania społecznego*, Wrocław: Wydawnictwo Astrum.
- Dobek-Ostrowska, B. (2002). *Podstawy komunikowania społecznego*. Wrocław, Wydawnictwo Astrum.
- Donaldson, T., Preston, L.E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications. *The Academy of Management Review*, 20(1).

Donjean, Ch. (2006). *La communication interne*. Liège: Edi.pro. Za: Rogala, A. (2013). *Determinanty skuteczności komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie*, Praca doktorska, UEP Poznań.

Dunmore, M. (2002). Za: A. Rogala A. (2013). *Determinanty skuteczności komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie*, Praca doktorska, UEP Poznań.

Dyduch, W. (2001a). *Kapitał społeczny organizacji pożywką dla przedsiębiorczości i innowacyjności*. Pobrane z: http://www.zti.com.pl/institut/pp/referaty/ref42_full.html (14.06.2018).

Dyduch, W. (2001b). Niewidzialna ręka kapitału społecznego w przedsiębiorczych organizacjach. W: M. Bratnicki, J. Strużyna (red.), *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.

Dyduch, W. (2004). Składniki i wymiary kapitału społecznego organizacji. *Organizacja i Kierowanie*, 1., 47-59.

Dyduch, W., Szczepankiewicz M. (2001). Kapitał społeczny podstawą zdobywania przewagi konkurencyjnej w Nowej Ekonomii. W: M. Mokszożicz (red.), *Strategie i konkurencyjność przedsiębiorstw po dziesięciu latach transformacji*. Polanica Zdrój: Politechnika Wroclawska, 193-202

Działek, J. (2011). Kapitał społeczny – ujęcia teoretyczne i praktyka badawcza, *Studia Regionalne i Lokalne*, 3(45), 100-118.

Działek, J. (2011 b). *Kapitał społeczny jako czynnik rozwoju gospodarczego w skali regionalnej i lokalnej w Polsce*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Fombrun, Ch., van Riel, C. (2004). Managing your company`s most valuable asset: its reputation. *Critical EYE Publications*, September - October.
www.forbes.com. How Millennials Are Redefining Their Careers As Hustlers, Forbes z 19.07.2012.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.

Fukuyama, F. (1997). *Zaufanie: Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Fukuyama, F. (2003). Kapitał społeczny. W: L.E. Harrison, S.P. Huntington (red.), *Kultura ma znaczenie*. Poznań: Wydawnictwo Zysk i S-ka, 169-187.

Fundacja NIWA Edukacji i Rozwoju, Stowarzyszenie Centrum Promocji i Rozwoju Inicjatyw Obywatelskich PISOP, Fundacja NIWA Edukacji i Rozwoju oraz Network for Europe. (2012).

Biznes-Innowacje-NGO, Czyli BINGO – raport z badania. Poznań. Pobrane z: <http://osektorze.ngo.pl> (12.02.2016).

Gajowski, M. (2012). Kapitał społeczny w świetle literatury. W: E. Skawińska (red), *Kapitał społeczny w rozwoju regionu*. Warszawa: PWN.

Gajowski, M. (2012). *Kapitał społeczny. Przypadek Polski*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Giesselmann, M., Hilmer, R., Siegel, N.S., Wagner, G.G. (2013). Measuring Well-Being: W3 Indicators to Complement GDP. *DIW Economic Bulletin*, 5, 10-19.

Gilbert, D. R., Stoner, J. A. F., Freeman, E. R. (2011). *Kierowanie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Giza-Poleszczuk, A., Marody, M., Rychard, A. (2000). *Strategie i system. Polacy w obliczu zmiany społecznej*. Warszawa: IFiS PAN.

Glaeser, E. L., Laibson, D. i Sacerdote, B. (2002). Aneconomic approach to social capital, *The Economic Journal*, 112, 437– 458.

Glińska-Neweś, A. (2012). Kapitał społeczny w organizacji jako efekt jej pozytywnego potencjału. W: A. Stabryła, K. Woźniak. *Determinanty potencjału rozwoju organizacji Kraków: Encyklopedia Zarządzania*, ss. 151-160.

Glover, T.D., Hemingway, J.L. (2005). Locating Leisure in the Social Capital Literature. *Journal of Leisure Research*, 31(4), 391.

Godziszewski, B. (1997). Umiejętności firmy jako podstawa trwałej przewagi konkurencyjnej. W: R. Borowiecki (red.). *Restrukturyzacja i konkurencyjność przedsiębiorstw*. Zakopane: AE Kraków.

Gordon, M. (red). (2005). *Słownik socjologii i nauk społecznych*. Warszawa: PWN.

Goś-Wójcicka, K., Knapp, A. i Nałęcz, S. (2013). *Kapitał społeczny na poziomie mezo-współpraca organizacji trzeciego sektora*. Dep. Badań Społecznych i Warunków Życia GUS, Warszawa.

Griffin, E. (2003). *Podstawy komunikacji społecznej*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

Griffin, R. (2013). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Grootaert, Ch., Van Bastelaer, T. (2002). *Understanding and Measuring Social Capital. A Multidisciplinary Tool for Practitioners*. Washington: The World Bank.

- Gros, U. (1994). Organizacyjne aspekty zachowania się ludzi w procesach pracy. Katowice *Prace Naukowe AE w Katowicach*..
- Hanifan, L. J. (1916). *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 67, s. 130, W: R. D. Putnam, *Samotna gra w kręgle. Upadek i odrodzenie wspólnot lokalnych w Stanach Zjednoczonych*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Hausner, J. i Zmyślony, M. (2015). *Firma-Idea – Nowe podejście do wartości w biznesie*. Sopot: Agencja Artystyczna GAP.
- Hausner, J. (2016). *Przyszłość gospodarki rynkowej – od oportunistycznej do relacyjnej gry ekonomicznej*. Open Eyes Book. Kraków: Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej.
- Helliwell, J. F., Huang, H. (2010). How's the Job? Wellbeing and Social Capital in the Workplace. *ILL Review*, 63(2), 205–227.
- Herbst, J., Rudnicki, R. (2013). *BOX – Badanie oddziaływania na kapitał społeczny. Podręcznik o tym, jak badać swój wpływ na społeczność i po co to robić*. Warszawa: Pracownia Badań i Innowacji Społecznych Stocznia.
- Herbst, M. (red). (2007). *Kapitał ludzki i kapitał społeczny a rozwój regionalny*. Warszawa: SCHOLAR.
- http://www.marketingirynek.pl/files/1276809751/file/zjazd_katedr_2014_mir8_nowy.pdf
- Jamka, B. (2011). *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał?* Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska.
- Januszek, H. (2004). Kapitał społeczny na rynku pracy. W: H. Januszek (red.), *Kapitał społeczny – aspekty teoretyczne i praktyczne*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Johnston, K., Beatson, A., Lings, I. (2015). The Influence of Internal Communication on Employee Engagement: A Pilot Study E. Karanges, *Public Relations Review*, 41, 129-131.
- Jonas, A. (2000). Rola public relations w kreowaniu wizerunku banku. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 538, 91-103.
- Kaczmarczyk, S. (2011). *Badania marketingowe. Podstawy metodyczne*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kaczmarek, B. (2005). *Misterne gry w komunikację*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
- Kantowicz-Gdańska, M. (2009). Employer branding – kwestie definicji i modelu. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 6, 55-65.

Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A., Lings I., (2015), *Marketing, and Public Relations*, Public Relations Review 41 (29–131)

Kartajaya, H., Setiawan, I., Kotler, Ph. (2010). *Marketing 3.0*. Warszawa: MT Biznes.

Kastory, E. (2017). *Kapitał społeczny. Koncept naukowy czy dźwignia wzrostu gospodarczego?* Komitet Dialogu Społecznego Krajowej Izby Gospodarczej.

Kaźmierczak, T. (2007). *Kapitał społeczny a rozwój społeczno-ekonomiczny – przegląd pojęć*. W: T. Kaźmierczak, M. Rymśza (red.). *Kapitał społeczny. Ekonomia społeczna*. Warszawa: Instytut Spraw Publicznych.

Kisielnicki, J. (2004). *Zarządzanie organizacją. Zarządzanie nie musi być trudne*. Warszawa: Wyższa Szkoła Handlu i Prawa.

Knieć, W., Goszczyński, W. i Obracht-Prondzyński, C. (2013). *Kapitał społeczny wsi pomorskiej*, Wieżyca: Kaszubski Uniwersytet Ludowy.

Komitet Dialogu Społecznego KIG, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, House of Skills. (2017). *Problemy i wyzwania w organizacjach - znaczenie kapitału społecznego*. Warszawa.

Komisja Europejska. (2021). *Sprawozdanie komisji dla parlamentu europejskiego i rady* COM(2021) 139. Bruksela.

Konecki, K.T. (2000). *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Kostro, K. (2005). *Kapitał społeczny w teorii ekonomicznej. Gospodarka Narodowa*, 7-8, 1-28.

Kotas, M. (2014). *Wizerunek organizacji publicznej jako instrument efektywnego komunikowania z interesariuszami. Studia Ekonomiczne* 185, 134-141.

Kotler, Ph., Kartajaya, H. i Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0. Dobry produkt? Zadowolony klient? Spełniony człowiek!* Warszawa: MT Biznes Sp z o.o.

Kotler, Ph., Kartajaya, H. i Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0. Era cyfrowa*. Warszawa: MT Biznes.

Kotnis-Górka, E., Wysocki M. (2011). *Organizacje pozarządowe. Zarządzanie, kreowanie wizerunku i współpraca z mediami w III sektorze*. Gliwice, Wydawnictwo Onepress.

Kowal, W. (2013). *Skuteczność i efektywność – zróżnicowane aspekty interpretacji. Organizacja i kierowanie*, 4 (157).

Kuchmacz, B. (2014). *Kapitał społeczny jako czynnik rozwoju lokalnego. Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 332. *Gospodarka lokalna w teorii i praktyce*. Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

- Libertowska, A. (2014). Kapitał społeczny w zarządzaniu wartością przedsiębiorstwa. Wybrane aspekty. *Ekonomia i Zarządzanie*, 2, 85 – 96.
- Lin, N. (1999). Building a Theory of Social Capital. *Connections Journal*, 22(1), 28-51.
- Lin, N. (2001). *Social capital: A theory of Social Structure and Action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lipiński, E. (1981). *Problemy, pytania, wątpliwości. Z warsztatu ekonomisty*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Łobocki, J. (2013). Kapitał społeczny jako kategoria ekonomiczna. *Studia Ekonomiczne/ Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*, 129, 80-88. file:///C:/Users/Z830/Downloads/9_J.Lobocki_Lapital_spoeczny_jako_kategoria....pdf.
- Łopaciuk-Gonczaryk, B. (2008). Oddziaływanie kapitału społecznego korporacji na efektywność pracowników. *Gospodarka narodowa*, 1-2., 37-55
- Łukasiak, P., Stafiej-Bartosik, A. (2006). Metoda K3 a planowanie strategii pozyskiwania funduszy, W: M. Rymsza (red), *Rzecznictwo i lobbying organizacji pozarządowych*, *Kwartalnik Trzeci Sektor*, 6. Warszawa: Wydawnictwo Fundacja Instytut Spraw Publicznych.
- Marcinkowska, M. (2012). Kapitał społeczny przedsiębiorstwa – próba syntezy literatury przedmiotu. *Przegląd Organizacji*, 10, 20-23
- Markowska-Przybyła, U. (2011). Kapitał społeczny – międzynarodowe doświadczenia w problemach pomiaru, *Ekonomia Economics* 5(17), 154-170.
- Matysiak, A. (1999). *Źródła kapitału społecznego*. Wrocław: Wyd. AE.
- Matysiak, A. (2000). Wpływ kapitału społecznego na mechanizmy rynkowe. *Ekonomista*, 4, 517-540
- Mazurek-Łopacińska, K. (2002). *Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie*, Warszawa: PWE.
- Mazur-Wierzbicka, E. (2017). Komunikacja wewnętrzna w organizacji – wybrane aspekty. *Studia i Prace WNEiZ US* 44(2)..
- Mockało, Z. (2015). Kapitał społeczny w pracy-definicje, idea i przegląd badań. *Bezpieczeństwo Pracy – Nauka i Praktyka*, 10, 16–19.
- Moczydłowska, J.M. (2013). Empowerment – upodmiotowienie we wspólnocie. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 11, 15-23.
- Moingeon, B., Ramanantsoa, B. (1997). Understanding Corporate Identity. The French School of Thought, *European Journal of Marketing*, 31 (5/6), 383 – 395.

- Nahapiet, J., Ghoshal S., (1998). Social Capital, Intellectual Capital And The Organizational Advantage, *The Academy of Management Review*, 23 (2), 242-266. Pobrane z: <http://www.jstor.org/stable/259373>.
- Nelson, R.R., Winter, S.G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Niemczyk, J. (2013). *Strategia. Od planu do sieci*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Niesporek, A. (2008). Miejsce i funkcja pojęcia kapitału społecznego w teorii socjologicznej. W: M. S. Szczepański, K. Bierwiaczonek, T. Nawrocki. *Kapitały ludzkie i społeczne a konkurencyjność regionów*, Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, 19 -28.
- Noga, A. (2009). *Teorie przedsiębiorstw*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Ober, J., Karwot, J. (2016). Kształtowanie pozytywnego wizerunku organizacji w otoczeniu społecznym. W: A. Kuzior (red), *Etyka biznesu i zrównoważony rozwój Interdyscyplinarne studia teoretyczno-empiryczne*, 04, Wymiary odpowiedzialności i zrównoważonego rozwoju, Zabrze: Śląskie Centrum Etyki Biznesu i Zrównoważonego Rozwoju.
- Olsztyńska, A. (2002). Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie. W: H. Mruk (red), *Komunikowanie się w biznesie*. Poznań: Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Olsztyńska, A. (2005). *Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie. Koncepcja i narzędzia wspomagające integrację działań wewnętrznych organizacji*. Poznań: Akademia Ekonomiczna.
- Onyx, J., Bullen, P. (2006). *Social Capital: The Measurement Tool*, ISTR Conference Abstract <http://www.istr.Org/conferences/Bangkok/abstract/Onyx.pdf>.
- Ostrowska, I. (2010). Model kształtowania lojalności konsumentów w stosunku do marki na podstawie wybranych produktów konsumpcyjnych, *Rozprawy i Studia*, 788,
- Owczarczuk, M. (2013). Uwarunkowania rozwoju sektora organizacji pozarządowych w Polsce. W: A. Ejsmont, J. Ruszewski (red), 2013, *Ekonomia społeczna dla rozwoju społeczności lokalnych* (261-276). Suwałki: Centrum Aktywności Społecznej PRYZMAT.
- Pawłowska, E. (2012). Kapitał społeczny – diagnoza i pomiar, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, *Organizacja i Zarządzanie*, 63a(1891).
- Pawłowska, E. (2015). Organizacje pozarządowe a kapitał społeczny, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, *Organizacja i zarządzanie*, 77(1927), 167-176
- Pentland, A. (2012). The new science of building great teams, *Harvard Business Review*, 90(4), 60–69.

- Pokorska, B. (1996). *Marketing personalny*, Handel Wewnętrzny, 42(1).
- Pokutycka-Mądrala, B. (2011). CSR a kapitał społeczny - perspektywa wewnętrzna firmy. W: M. Bonikowska, M. Grewiński, *Usługi społeczne odpowiedzialnego biznesu*. Warszawa: Wyższa Szkoła Pedagogiczna TWP.
- Porter, M., Kramer, M. (2006). Strategy and Society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility, *Harvard Business Review*, December, 78-92.
- Porter, M., Kramer, M. (2011). Creating Shared Value, *Harvard Business Review*, January-February.
- Portes, A. (1998). Social capital. Its origins and applications in modern sociology, *Annual Review of Sociology*, 24, 1–24.
- Potocki, A. (2008). *Instrumenty komunikacji wewnętrznej*. Warszawa: Difin.
- Potocki, A., Winkler, R., Żbikowska, A. (2011). *Komunikowanie w organizacjach gospodarczych*. Warszawa: Difin.
- Putnam, D.R. (1995). *Demokracja w działaniu. Tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*. Kraków: Społeczny Komitet Wydawniczy ZNAK.
- Putnam, D.R. (1995). Bowling Alone: America's Declining Social Capital, *Journal of Democracy*, 1(6), 65-78
- Quinn, R.E., Cameron, K. (1983). Organizational Life Cycle and Shifting, Criteria of Effectiveness, Some Preliminary Evidence, *Management Science*, 29(1).
- Quirke, B. (2011). *Komunikacja wewnętrzna krok po kroku*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer business.
- Raport GFMP Management Consultants. (2016). *Komunikacja wewnętrzna niewykorzystane źródło przewagi konkurencyjnej*. Pobrane z: <https://documents.tips/documents/komunikacja-wewnetrzna-niewykorzystane-zrodlo-przewagi-konkurencyjnej.html>.
- Komitet Dialogu Społecznego KIG, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, House of Skills. (2017). *Raport z badania, Problemy i wyzwania w organizacjach - znaczenie kapitału społecznego*, Warszawa.
- Rataj, A. (2009). *Komunikacja w organizacji*. Pobrane z: <http://www.racjonalista.pl/kk.php/s,6663>).
- Rogała, A. (2013). *Determinanty skuteczności komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie*, Praca doktorska, UEP Poznań.

- Rogała, A. (2014). Znaczenie porozumiewania się w organizacji dla działań z zakresu komunikacji marketingowej, *Marketing i Rynek*, 8, 625-630.
- Rosse R. (1998). Getting Things Done in an Anti – Modern Society, Social Capital and Networks in Russia, *Social Capital Initiative Working Paper*, 6. Washington: The World Bank.
- Rozwadowska, B. (2002). *Public relations. Teoria, praktyka, perspektywy*. Warszawa: Wydawnictwo. Studio Emka.
- Rutkowski, I. (1997). Marketing jako źródło przewagi konkurencyjnej na rynku. W: *Marketing jako czynnik i instrument konkurencji*. Warszawa: PWE.
- Rymsza, A. (2007). Klasyczne koncepcje kapitału społecznego. W: T. Kaźmierczak, M. Rymsza (red), *Kapitał społeczny. Ekonomia społeczna*, Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Spraw Społecznych.
- Rymsza, A. (2012). Klasyczne koncepcje kapitału społecznego. W: T. Kaźmierczak, M. Rymsza (red), *Kapitał społeczny. Ekonomia społeczna*. Warszawa: Instytut Spraw Publicznych.
- Ryttel, A. (1999). Efekt kraju pochodzenia produktu. *Marketing i Rynek*, 6, 8-13
- Rzemieniak, M. (2014). Modele zarządzania tożsamością organizacyjną. *Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*, 34, 307-317.
- Samuelson, P. A., Nordhaus, W.D. (2012). *Ekonomia*. Poznań: REBIS.
- Sawicka, A. (2005). Kapitał społeczny. W: *Wiedza i doświadczenie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa, 66-69.
- Sierocińska, K. (2011). Kapitał społeczny. Definiowanie, pomiar, typy, *Studia Ekonomiczne*, 1 (LXVII).
- Sitko-Lutek, A., Pawłowska, E. (2008). Kapitał społeczny a doskonalenie kompetencji menedżerów, *Organizacja i Zarządzanie*, 3, 17-28
- Siudak, M. (2001). *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej.
- Skrzypek, E. (1999). Wpływ zarządzania wiedzą na jakość, *Problemy Jakości*, (11), 4-9
- Smoląg, K., Ślusarczyk, B. (2018). Komunikacja wewnętrzna – innowacyjny aspekt współczesnego zarządzania organizacją, *Studia i Prace WNEIZ US52*(2), 203-214
- Kim, D., Subramanian, S. V., & Kawachi, I. (2008). Social capital and physical health: a systematic review of the literature. *Social capital and health*, 139-190. W: A. Fazlagić, 2004, *Pomiar kapitału społecznego w budowaniu gospodarki opartej na wiedzy w Polsce*, Problemy Jakości, styczeń

- Stachowicz, J. (2005). *Kapitał społeczny czynnikiem rozwoju współczesnych organizacji i instytucji - regionów*. Bytom: Centrum Badań Przedsiębiorczości i Zarządzania PAN.
- Stefańska, M. (2002). Komunikowanie wizerunku przedsiębiorstwa. W: H. Mruk (red), *Komunikowanie się w biznesie*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu. 97-108.
- Stefańska M., Olejnik I. (2021), Dobór próby i analiza wyników w badaniach jakościowych, W: M. Rószkiewicz, K. Mazurek-Łopacińska, A. Sagan (red.), *Dobór próby we współczesnych badaniach marketingowych. Podejścia ilościowe, jakościowe i mieszane*. ROZPRAWY I STUDIA T. (MCCCXI) 1237 Szczecin: Uniwersytet Szczeciński, 59-74.
- Stor, M. (2002). Komunikowanie się w organizacji. W: T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*. Warszawa: Wydawnictwo C.H.Beck.
- Stowarzyszeni Klon/Jawor. (2020). [Zaufanie i wizerunek NGO. Wyniki sondażu XI.2020 - Raport - ngo.pl](#).
- Stowarzyszenie Klon/Jawor. (2015). *Zatrudnienie w sektorze pozarządowym*. [Zatrudnienie w sektorze pozarządowym - Artykuł - ngo.pl](#).
- Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego 2020*. Warszawa, 26 marca 2013 r. Załącznik do uchwały nr 61 Rady Ministrów z dnia 26 marca 2013 r. (poz. 378).
- Suchman, M.C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, *Academy of Management Review*, 20 (3), 571–610.
- Światowiec-Szczepańska, J. (2016). Sieci korporacyjne w zarządzaniu strategicznym, *Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 444, 490-499.
- Szacki, J. (1981). *Historia myśli socjologicznej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Szczepański, K. (2013). Kształtowanie wizerunku (employer branding) jako sposób zwiększenia atrakcyjności pracodawcy w warunkach polskich, *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej*, 61.163-172.
- Szklarczyk, D. (2016). Kodowanie danych jakościowych, Fundacja Rozwoju Badań Społecznych, Kraków. link: <http://www.furbs.org/index.php?id=21&type=article>
- Sztompka, P. (2016). *Kapitał społeczny. Teoria przestrzeni międzyludzkiej*. Kraków: Wydawnictwo ZNAK.
- Szwacka-Mokrzycka, J. (2010). Znaczenie wizerunku w budowaniu pozycji konkurencyjnej banków, *Zeszyty naukowe polityki europejskiej, finanse i marketing*, 4(53), 278-286.
- Szymański, W. (1995). *Przedsiębiorstwo, rynek, konkurencja* (red.). Warszawa: Wyd. SGH.

- Theis, M. (2007). *Krewni – znajomi – obywatele. Kapitał społeczny a lokalna polityka społeczna*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Tittenbrun, J. (2006). Własność siły roboczej a kapitał ludzki i kapitał społeczny. W: J. Stępień (red.), *Praca i kapitał społeczny w procesie budowy społeczeństwa obywatelskiego*. Poznań: Akademia Rolnicza w Poznaniu, 76-88.
- Tkaczyk, J., Rachwalska J. (1997). Wszystko jest obrazem. Kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa, *Przedsiębiorstwa, Marketing i rynek*, 5, 5-10.
- Tłuściak-Deliowska, A. (2018). Wykorzystanie epizodów (vignettes) jako metody zbierania danych w badaniach dotyczących przemocy rówieśniczej w szkole. *Przegląd Badań Edukacyjnych Educational Studies Review*, 26(1), 195–214.
- Trigilia, C. (2001). Social capital and local development. W: *European Journal of Social Theory*, (4).
- Trutkowski, C, Mendes S. (2005). *Kapitał społeczny w małych miastach*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Tworzydło, D. (2015). Czynniki sukcesu i ograniczenia dla skutecznej komunikacji wewnętrznej, *Open Access Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych*, 15(1), 47–58.
- Urbanek, G. (2007). *Pomiar kapitału intelektualnego i aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. z 2003 r. nr 96, poz. 873), Ustawa z dnia 22 stycznia 2010 r. o zmianie ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2010 r. nr 28, poz. 146).
- Van Riel, C.B.M., Balmer J.M.T. (1997). Corporate identity: the concept, its measurement and management, *European Journal of Marketing*, 31(5).
- Waal de, F. (2019). *Wiek empatii. Jak natura uczy nas życzliwości*. Kraków: Copernicus Center Press.
- Walukiewicz, S. (2012). *Kapitał społeczny*. Warszawa: Wydawnictwo Instytut Badań Systemowych PAN.
- Wang K., Smith K. T., Smith L. M. (2010). Does Brand Management of Corporate Reputation Translate into Higher Market Value?, *Journal of Strategic Marketing*, 18 (3), 201-221.
- Warren, M.E. (2008). The nature and logic of bad social capital. W: D. Castiglione, J. W. Van Deth, G. Wolleg, (eds.), *The handbook of social capital*, Oxford University Press, Oxford.

- Williamson O.E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, New York, Free Press, wydanie polskie: *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Witczak, I. (1998). Istota i strategia wizerunku firmy, *Handel Wewnętrzny*,6.
- Witczak, O. (2013). Nowe media w budowaniu marki i wizerunku przedsiębiorstwa, *Studia Ekonomiczne*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 140.
- Witucki, M. (2017). *Zaufanie z kapitałem, Problemy i wyzwania w organizacjach - znaczenie kapitału społecznego*. Wyniki badania, Komitet Dialogu Społecznego KIG, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, House of Skills, Warszawa.
- Wnuk-Lipiński, E. (1991). *Rozpad połowiczny. Szkice z socjologii transformacji ustrojowej*. Warszawa: ISP PAN.
- Wojtaszczyk, K. (2008). *Employer branding po polsku na przykładzie uczelni wyższych, czyli jak wykreować wizerunek pracodawcy, który nie dba o swoich pracowników*, *E-mentor*, 3 (25)
- Woolcock, M. (1998). Social capital and economic development: Toward a theoretical synthesis and policy framework, *Theory and Society*, t27(2), 151–208.
- Woźniak, M.G. (2004). *Wzrost gospodarczy. Podstawy teoretyczne*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Wróbel, P. (2010). Rola i znaczenie kapitału społecznego w spółdzielniach socjalnych – analiza empiryczna, *Organizacja i Zarządzanie: kwartalnik naukowy*, 1(9), 129-141.
- Yaziji, M., Doh, J. (2011). *Organizacje pozarządowe, a korporacje*. Warszawa: PWN.
- Zajda, K. (2011). *Czym jest kapitał społeczny mieszkańców polskiej wsi, jak go mierzyć i czy warto inwestować w jego wzmocnienie?*, *Acta Universitatis Lodzianis Folia Sociologica*, 37, (171-185).
- Zarębska, A. (2009). *Identyfikacja tożsamości organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Warszawa: Difin.
- Zbiegień-Maciąg, L. (1996). *Marketing personalny*, Business Press, Warszawa.
- Za: J. Biesaga-Słomczewska, K. Iwińska-Knop, 2012, *Relacje wewnętrzne w kreowaniu lojalności pracowników*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*,712, *Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*,26.
- Erenkfeit, K. (2010). *Zdrowie a kapitał społeczny*. Ujęcie teoretyczne i praktyczne. Człowiek i jego środowisko (257-268), Wydawnictwo Instytutu Medycyny Pracy i Zdrowia Środowiskowego,

<https://www.researchgate.net/publication/265296443> Zdrowie a kapitał społeczny Ujęcie teoretyczne i praktyczne.

Zemler, Z. (1992). *Public relations, kreowanie wizerunku firmy*. Warszawa: Poltext.

Żur, A. (2013). Otwarta komunikacja wewnętrzna – imperatyw współczesnych organizacji, *Organizacja i kierowanie*, 3(156).

Spis rysunków

1. Rysunek nr 1.1 Drzewo wartości w przedsiębiorstwie	28
2. Rysunek nr 1.2 Spirala rozwoju kapitałów w organizacji	40
3. Rysunek nr 1.3 Czynniki determinujące rozwój kapitału społecznego w organizacji	43
4. Rysunek nr 1.4 Korzyści związane z kapitałem społecznym organizacji	46
5. Rysunek nr 2.1 Zależność między kategoriami składającymi się na wizerunek całkowity organizacji	64
6. Rysunek nr 2.2 Model wpływu kapitału społecznego na budowanie reputacji i uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej	69
7. Rysunek nr 2.3 Źródła konkurencyjności organizacji	73
8. Rysunek nr 2.4 Rola zaufania w procesie budowania reputacji organizacji – ujęcie modelowe	75
9. Rysunek nr 3.1 Cechy komunikacji wewnętrznej	85
10. Rysunek nr 3.2 Zadania realizowane w oparciu o komunikację wewnętrzną	88
11. Rysunek nr 3.3 Elementy procesu komunikowania się	90
12. Rysunek nr 3.4. Zasadnicze cele procesu komunikacji wewnętrznej	91
13. Rysunek nr 3.5 Narzędzia komunikacji wewnętrznej	94
14. Rysunek nr 3.6 Obszary komunikacji a występujące bariery	97
15. Rysunek nr 3.7 Zależność między kapitałem społecznym a sprawnością komunikacji wewnętrznej	102
16. Rysunek nr 3.8 Organizacja jako organizm	103
17. Rysunek nr 3.9 Relacje komunikacja wewnętrzna – kapitał społeczny - wizerunek wewnętrzny	104
18. Rysunek nr 4.1 Wpływ kapitału społecznego na kształtowanie wizerunku wewnętrznego z uwzględnieniem moderującej roli komunikacji wewnętrznej - ujęcie koncepcyjne	109
19. Rysunek nr 4.2. Mapa sektora pozarządowego w Polsce	120
20. Rysunek nr 4.3. Cechy charakterystyczne dla zespołów i warunków pracy określone przez respondentów w badaniu jakościowym	203

21. Rysunek nr 4.4. Narzędzia komunikacji wewnętrznej stosowane w badanych organizacjach na podstawie wypowiedzi respondentów badania jakościowego	207
22. Rysunek nr 4.5. Chmura skojarzeń respondentów w odniesieniu do barier w komunikowaniu	209
23. Rysunek nr 4.6. Chmura skojarzeń respondentów w zakresie elementów budujących wizerunek wewnętrzny w ich organizacjach	211

Spis wykresów

1. Wykres nr 1.1 Znaczenie kapitału ludzkiego i kapitału społecznego dla wyjaśnienia logarytmu wzrostu PKB per capita	49
2. Wykres nr 4.1 Przebieg procesu badawczego	124
3. Wykres nr 4.2 Schemat analizy badań jakościowych	128
4. Wykres nr 4.3 Opinia pracowników NGO na temat zadowolenia z miejsca pracy ...	131
5. Wykres nr 4.4 Postrzegany wizerunek własny organizacji	132
6. Wykres nr 4.5 Stosowanie zasad niedyskryminowania (np. ze względu na płeć, wiek, wyznanie, orientację seksualną, niepełnosprawność)	134
7. Wykres nr 4.6 Udział kobiet wśród osób zajmujących stanowiska kierownicze	134
8. Wykres nr 4.7 Udział osób z niepełnosprawnością, przedstawiciel mniejszości narodowych, etnicznych, religijnych w badanych podmiotach	135
9. Wykres nr 4.8 Ocena możliwości zaufania współpracownikom w badanych NGO – można zaufać współpracownikom	135
10. Wykres nr 4.9 Ocena uczciwości współpracowników w badanych NGO – współpracownicy są uczciwi	136
11. Wykres nr 4.10 Dostęp do niezbędnych w pracy informacji dotyczących organizacji	136
12. Wykres nr 4.11 Przejrzystość norm występujących w organizacjach	137
13. Wykres nr 4.12 Postrzegany wpływ pracowników na decyzje przełożonych dotyczące wykonywanych zadań	137
14. Wykres nr 4.13 Subiektywne, osobiste poczucie wpływu pracowników	138
15. Wykres nr 4.14 Wyrażanie własnych opinii przez pracowników w sytuacji odmiennego zdania od przełożonego	138
16. Wykres nr 4.15 Gotowość członków organizacji do podejmowania się nowych zadań/pomysłów	139
17. Wykres nr 4.16 Subiektywna, osobista chęć pracownika do podejmowania się nowych zadań/pomysłów	139
18. Wykres nr 4.17 Charakter relacji występujący między współpracownikami w badanych organizacjach	140
19. Wykres nr 4.18 Charakter relacji między kierownictwem a pracownikami	140
20. Wykres nr 4.19 Cechy charakteryzujące badane NGO jako miejsce pracy	141

21. Wykres nr 4.20 Cechy charakterystyczne dla zespołu pracowników: poczucie odpowiedzialności za to, co się dzieje	141
22. Wykres nr 4.21 Cechy charakterystyczne dla zespołu pracowników: dobra atmosfera	142
23. Wykres nr 4.22 Cechy charakterystyczne dla zespołu pracowników: silne poczucie wspólnego celu	142
24. Wykres nr 4.23 Cechy charakterystyczne dla zespołu pracowników: szybka i sprawna praca	143
25. Wykres nr 4.24 Cechy charakterystyczne dla zespołu pracowników: otwarta i bezpośrednia komunikacja	143
26. Wykres nr 4.25 Cechy charakterystyczne dla zespołu pracowników: skupienie na zadaniach do wykonania	144
27. Wykres nr 4.26 Cechy charakterystyczne dla zespołu pracowników: indywidualna praca każdego członka zespołu	144
28. Wykres nr 4.27 Cechy charakterystyczne dla zespołu pracowników: rozwiązywanie problemów/konfliktów	145
29. Wykres nr 4.28 Cechy charakterystyczne dla zespołu pracowników: nierówne zaangażowanie członków zespołu	145
30. Wykres nr 4.29 Występowanie zwyczaju uzgadniania działań pomiędzy współpracownikami przed przystąpieniem do ich realizacji	146
31. Wykres nr 4.30 Pomaganie innym członkom organizacji w wykonywaniu ich zadań	146
32. Wykres nr 4.31 Korzystanie z pomocy innych pracowników w wykonywaniu swoich obowiązków	147
33. Wykres nr 4.32 Określenie częstotliwości występowania konfliktów w organizacji	147
34. Wykres nr 4.33 Określenie częstotliwości wspólnego działania pracowników skierowanego na rozwiązanie jakichś problemów/wspólnych spraw	148
35. Wykres nr 4.34 Określenie częstotliwości własnego zaangażowania we wspólne działania skierowane na rozwiązanie problemów czy wspólnych spraw	148
36. Wykres nr 4.35 Zaangażowanie członków organizacji w działalność społeczną (np. przynależność do organizacji pozarządowych, wolontariat)	149

37. Wykres nr 4.36 Indywidualne zaangażowanie respondenta w sprawy publiczne w ciągu ostatniego roku	149
38. Wykres nr 4.37 Udział w ostatnich wyborach	150
39. Wykres nr 4.38 Pełnienie funkcji publicznych/społecznych przez respondentów	150
40. Wykres nr 4.39 Przebieg komunikacji między współpracownikami w badanych NGO	151
41. Wykres nr 4.40 Przebieg komunikacji między pracownikami a przełożonymi w badanych NGO	151
42. Wykres nr 4.41 Częstotliwość organizowania w badanych NGO formalnych spotkań/zebrań pracowników	152
43. Wykres nr 4.42 Częstotliwość uczestniczenia respondentów w organizowanych spotkaniach formalnych/zebraniach	152
44. Wykres nr 4.43 Uczestnictwo respondentów w spotkaniach pracowników poza pracą	153
45. Wykres nr 4.44 Organizowanie przez respondentów spotkań dla współpracowników poza pracą	153
46. Wykres nr 5.1 Najważniejsze wymiary kapitału społecznego i ich zmienne w kształtowaniu wizerunku organizacji	227
47. Wykres nr 5.2 Model kształtowania wizerunku w oparciu o kapitał społeczny	229
48. Wykres nr 5.3 Oś wpływu misji społecznej na działalność przedsiębiorstw	237

Spis tabel

1. Tabela nr 1.1 Definicje kapitału społecznego	23
2. Tabela nr 1.2 Kapitał społeczny a obszary wartości w organizacji	29
3. Tabela nr 1.3 Klasyfikacja w świetle przyjętych kryteriów podziału kapitału społecznego w organizacji	36
4. Tabela nr 1.4 Podstawowe funkcje kapitału społecznego	41
5. Tabela nr 1.5 Badania kapitału społecznego i ich mierniki	51
6. Tabela nr 2.1 Definicje wizerunku pracodawcy	61
7. Tabela nr 2.2 Stosowany podział wizerunku	66
8. Tabela nr 2.3 Budowanie kapitału reputacji organizacji poprzez kapitał społeczny	70
9. Tabela nr 3.1 Struktura kapitału społecznego a moderująca rola komunikacji wewnętrznej	105
10. Tabela nr 4.1 Metody badawcze w podziale na cele i czas zastosowania	110
11. Tabela nr 4.2 Wykaz respondentów objętych badaniem jakościowym	115
12. Tabela nr 4.3 Typy procedur gromadzenia danych i ich zalety oraz ograniczenia	118
13. Tabela nr 4.4 Kodowanie wywiadów i epizodów	126
14. Tabela nr 4.5 Rozkład danych respondentów ze względu na określone zmienne ...	129
15. Tabela nr 4.6 Ocena poziomu fluktuacji pracowników badanych NGO	132
16. Tabela nr 4.7 Czynniki istotne dla badanych organizacji	133
17. Tabela nr 4.8 Stopień utożsamiania się z wartościami organizacji w odniesieniu do stanowiska zajmowanego w organizacji	156
18. Tabela nr 4.9 Sposób postrzegania miejsca pracy odniesieniu do stanowiska zajmowanego w organizacji	157
19. Tabela nr 4.10 Tożsamość organizacji – cechy charakterystyczne dla zespołów pracowniczych badanych podmiotów	158
20. Tabela nr 4.11 Związek pomiędzy tożsamością a współdzieleniem wartości	158
21. Tabela nr 4.12 Związek pomiędzy postrzeganiem norm i zasad a panującym w organizacji zaufaniem	160
22. Tabela nr 4.13 Związek pomiędzy zaufaniem a przestrzeganiem norm i zasad w organizacji	160

23. Tabela nr 4.14 Ocena stosowania w badanych organizacjach zasad zapobiegania dyskryminacji w zatrudnianiu w zależności od zajmowanego stanowiska	161
24. Tabela nr 4.15 Związek pomiędzy stosowaniem zasad niedyskryminowania a relacjami w organizacji oraz rodzajem komunikacji	161
25. Tabela nr 4.16 Znaczenie zysku jako wartości organizacji a ocena zjawiska dyskryminacji w organizacji	162
26. Tabela nr 4.17 Zależność pomiędzy generowaniem zysku a relacjami wewnątrz organizacji	162
27. Tabela nr 4.18 Zależność pomiędzy poczuciem wpływu u pracowników a ich zaangażowaniem	164
28. Tabela nr 4.19 Postrzegany wpływ pracowników na decyzje a ich zaangażowanie – tablica krzyżowa	164
29. Tabela nr 4.20 Subiektywna ocena własnego wpływu pracowników na decyzje a ich zaangażowanie – tablica krzyżowa	166
30. Tabela nr 4.21 Współczynnik analizy regresji z wartościami testu ANOVA dla tożsamości organizacji na podstawie wymiarów kapitału społecznego	168
31. Tabela nr 4.22 Związek pomiędzy poczuciem wpływu, przestrzenią do decydowania i wyrażania opinii i zaangażowaniem w pracę	169
32. Tabela nr 4.23 Związek pomiędzy poczuciem wpływu a charakterem relacji panującymi w organizacji	169
33. Tabela nr 4.24 Związek pomiędzy współpracą a aktywnością w całej grupie i przy podziale na stanowiska	170
34. Tabela nr 4.25 Charakter relacji między współpracownikami a warunkami do współdziałania i kooperacji pracowników – tablica krzyżowa	171
35. Tabela nr 4.26 Charakter relacji między kierownictwem a pracownikami a warunki do współdziałania i kooperacji – tablica krzyżowa	173
36. Tabela nr 4.27 Porównanie charakterystycznych cech dla badanych zespołów pracowników w zależności od zajmowanego stanowiska	175
37. Tabela nr 4.28 Różnice w zakresie cech pracowników zespołu w zależności od oceny miejsca pracy jako przyjaznego	176

38. Tabela nr 4.29 Różnice w zakresie cech pracowników zespołu w zależności od oceny miejsca pracy jako bezpiecznego	177
39. Tabela nr 4.30 Różnice w zakresie cech pracowników zespołu w zależności od oceny miejsca pracy jako stawiającego wyzwania	178
40. Tabela nr 4.31 Różnice w zakresie cech pracowników zespołu w zależności od oceny miejsca pracy jako stawiającego na rozwój	179
41. Tabela nr 4.32 Korelacje zaufania w organizacji z jej postrzeganiem	181
42. Tabela nr 4.33 Poczucie wpływu u pracowników w kontekście fluktuacji kadr – tablica krzyżowa	182
43. Tabela nr 4.34 Współczynnik analizy regresji z wartościami testy ANOVA dla tożsamości organizacji na podstawie komunikacji	183
44. Tabela nr 4.35 Współczynnik analizy regresji z wartościami testy ANOVA dla zaufania na podstawie komunikacji i aktywności	184
45. Tabela nr 4.36 Korelacje pomiędzy zaufaniem a relacjami na całej próbie oraz przy podziale na stanowisko pracy	184
46. Tabela nr 4.37 Korelacje zaufania i relacji panujących w organizacji	185
47. Tabela nr 4.38 Związek pomiędzy poczuciem zaufania do współpracowników ze współpracą i podejmowaniem się nowych wyzwań, w zależności od pełnionej funkcji	185
48. Tabela nr 4.39 Weryfikacja hipotez badawczych	188

Aneks nr 1 Kwestionariusz ankiety użyty w sondażu diagnostycznym

KWESTIONARIUSZ WYWIADU BADAJĄCY POZIOM KAPITAŁU SPOŁECZNEGO

Badanie przeprowadzane jest w ramach rozprawy doktorskiej dotyczącej kapitału społecznego w podmiotach społecznych realizowanej na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu. Podane w kwestionariuszu informacje są anonimowe, zostaną wykorzystane wyłącznie w zbiorczych zestawieniach.

1. Jakie stanowisko pełni Pan/Pani w organizacji?
<ol style="list-style-type: none">1. Zarząd/władze organizacji (stanowisko kierownicze).2. Kadra zarządzająca (stanowisko kierownicze).3. Pracownik administracyjny (stanowisko wykonawcze).4. Pracownik merytoryczny (stanowisko wykonawcze).5. Pracownik fizyczny (stanowisko wykonawcze).
2. Status formalno-prawny organizacji, w której jest Pan/Pani zatrudniony/a:
<ol style="list-style-type: none">1. Stowarzyszenie posiadające osobowość prawną.2. Fundacja.3. Społeczny podmiot wyznaniowy, czyli jednostka organizacyjna Kościoła katolickiego oraz innych kościołów i związków wyznaniowych.4. Inny, jaki?
3. W którym województwie ma siedzibę Pana/Pani organizacja?
<ol style="list-style-type: none">1. Województwo pomorskie.2. Województwo warmińsko-mazurskie.3. Województwo wielkopolskie.4. Województwo mazowieckie.5. Województwo śląskie.6. Województwo podlaskie.
4. Czy jest Pan/Pani zadowolony/a ze swojej pracy?
<ol style="list-style-type: none">1. Tak.2. Raczej tak.3. Raczej nie.4. Nie.
5. Czy w Pana/Pani organizacji jest duża fluktuacja pracowników, czy raczej skład pracowniczy jest stały i rzadko dochodzi do zwolnień lub rezygnacji z pracy?
<ol style="list-style-type: none">1. Skład jest stały, pracownicy rzadko odchodzą z pracy.2. Skład jest raczej stały, co jakiś czas występują zmiany w zatrudnieniu.3. Jest duża fluktuacja pracowników, ludzie często odchodzą z pracy, a na ich miejsce zatrudniani są nowi.4. Sytuacja zatrudnieniowa w organizacji jest bardzo niestabilna a fluktuacja pracowników bardzo duża.
6. Jak Pan/Pani sądzi, jak Pana/Pani organizacja jest postrzegana przez otoczenie? <i>Można wskazać więcej niż jedną odpowiedź.</i>
<ol style="list-style-type: none">1. Organizacja ma bardzo dobry wizerunek w otoczeniu ze względu na realizowaną misję.2. Organizacja jest postrzegana jako bardzo dobry pracodawca.3. Organizacja ma wyjątkową opinię ze względu na profesjonalną działalność.4. Organizacja jest postrzegana jako mało profesjonalna.

5. Organizacja nie jest zbyt znana na rynku.									
6. Organizacja ma opinię niestabilnej jeśli chodzi o zatrudnienie.									
7. Jak Pan/Pani uważa, jakie są najważniejsze wartości dla Pana/Pani organizacji?									
<i>Oceny należy uszeregować według ważności, oceniając każdą z odpowiedzi przy pomocy poniższej skali, przyporządkowując cyfry od 1 do 9, gdzie 1 oznacza zdecydowanie nieważne, 9 zdecydowanie ważne:</i>									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Zdecydowanie nieważne						Zdecydowanie ważne			
1. Misja społeczna.									
2. Generowanie zysku.									
3. Budowanie zespołu pracowniczego.									
4. Zaangażowanie w rozwój środowiska lokalnego.									
5. Relacje z interesariuszami.									
6. Realizacja celów operacyjnych organizacji.									
7. Uczciwe praktyki operacyjne.									
8. Rozwój organizacji.									
9. Poszerzenie działalności organizacji.									
10. Inne, jakie?									
8. Proszę określić, jak często w Pana/Pani organizacji zdarzają się konflikty.									
1. Bardzo często.									
2. Czasami.									
3. Rzadko.									
4. Nigdy.									
9. Proszę określić, czy w Pana/Pani organizacji stosowane są zasady niedyskryminowania (np. ze względu na płeć, wiek, wyznanie, orientację seksualną, niepełnosprawność)?									
1. Tak, są stosowane w pełni.									
2. Raczej tak.									
3. Raczej nie.									
4. Nie są stosowane żadne zasady niedyskryminowania.									
10. Jaki procent wśród osób zajmujących stanowiska kierownicze w Pana/Pani organizacji stanowią kobiety?									
1. Mniej niż 10%.									
2. Między 10% a 25%.									
3. Między 26% a 50%.									
4. Ponad 50%.									
11. Jaki procent wśród pracowników organizacji stanowią osoby z niepełnosprawnością, przedstawiciele mniejszości narodowych, etnicznych, religijnych?									
1. Mniej niż 10%.									
2. Między 10% a 25%.									
3. Między 26% a 50%.									
4. Ponad 50%.									
12. Jaki Pana/Pani zdaniem jest charakter relacji występujący między współpracownikami w Pana/Pani organizacji?									
1. Przyjacielski.									
2. Koleżeński.									
3. Służbowy.									

<ol style="list-style-type: none"> 1. Przyjazne. 2. Bezpieczne. 3. Stawiające wyzwania. 4. Stawiające na rozwój. 5. Skonfliktowane. 6. Niedoceniające pracowników. 7. Nastawione na zysk.
<p>20. Czy Pana/Pani zdaniem pracownicy mają wpływ na decyzje przełożonych dotyczące wykonywanych zadań?</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tak. 2. Raczej tak. 3. Raczej nie. 4. Nie.
<p>21. Czy Pan/Pani czuje, że ma taki wpływ?</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tak. 2. Raczej tak. 3. Raczej nie. 4. Nie.
<p>22. W sytuacji gdy ma Pan/Pani odmienne zdanie niż przełożony, czy wyraża Pan/Pani swoją opinię?</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tak. 2. Raczej tak. 3. Raczej nie. 4. Nie.
<p>23. Jak Pana/Pani zdaniem przebiega komunikacja między współpracownikami?</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Komunikacja jest sprawna, zawsze uzgadniamy między sobą zasady działania. 2. Komunikacja jest zazwyczaj sprawna, choć brakuje czasu na uzgadnianie działań. 3. Komunikacja nie jest zbyt dobra, każdy skupia się na swoich zadaniach, bez uzgodnień z innymi. 4. Komunikacja jest zła, współpracownicy zachowują istotne informacje tylko dla siebie.
<p>24. Jak Pana/Pani zdaniem przebiega komunikacja między pracownikami a przełożonymi?</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Komunikacja jest sprawna, zawsze jasne są oczekiwania i zakres zadań, a pracownik ma możliwość uzgodnienia z przełożonym działań. 2. Komunikacja jest zazwyczaj sprawna, jedna i druga strona są ze sobą w stałym kontakcie. 3. Komunikacja nie jest zbyt dobra, pracownik zna swój zakres działań ale nie ma możliwości uzgadniania bieżących kwestii. 4. Komunikacja jest zła, pracownicy nie mają łatwego dostępu do przełożonych, zakres zadań i oczekiwania są niejasne.
<p>25. Jak często zdarza się w Państwa organizacji wspólne działanie pracowników skierowane na rozwiązanie jakichś problemów/wspólnych spraw?</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Bardzo często. 2. Często. 3. Rzadko. 4. Nigdy.

26. Jak często zdarza się Panu/Pani angażować we wspólne działania skierowane na rozwiązanie problemów czy wspólnych spraw?
<ol style="list-style-type: none"> 1. Bardzo często. 2. Często. 3. Rzadko. 4. Nigdy.
27. Jak często w Pana/Pani organizacji organizowane są formalne spotkania/zebrania pracowników?
<ol style="list-style-type: none"> 1. Przynajmniej raz na tydzień. 2. Przynajmniej raz na miesiąc. 3. Raz na kwartał. 4. Raz na pół roku. 5. Nie są organizowane spotkania pracowników.
28. Jak często zdarza się Panu/Pani uczestniczyć w spotkaniach formalnych/zebraniach organizowanych w Pana/Pani organizacji?
<ol style="list-style-type: none"> 1. Przynajmniej raz na tydzień. 2. Przynajmniej raz na miesiąc. 3. Raz na kwartał. 4. Raz na pół roku. 5. Nie uczestniczę w spotkaniach pracowników.
29. Czy członkowie Pana/Pani organizacji spotykają się poza pracą?
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tak, często. 2. Tak, czasami. 3. Tak, ale bardzo rzadko. 4. Nie spotykają się. <i>Proszę przejść do pytania nr 33.</i>
30. Czy zdarza się Panu/Pani uczestniczyć w spotkaniach pracowników poza pracą?
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tak, często. 2. Tak, czasami. 3. Tak, ale bardzo rzadko. 4. Nie zdarza mi się.
31. Czy zdarza się Panu/Pani organizować spotkania dla współpracowników poza pracą?
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tak, często. 2. Tak, czasami. 3. Tak, ale bardzo rzadko. 4. Nie zdarza mi się.
32. Czy w Pana/Pani organizacji jest zwyczaj uzgadniania działań pomiędzy współpracownikami zanim przystąpią do ich realizacji?
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tak. 2. Raczej tak. 3. Raczej nie. 4. Nie.
33. Czy zdarza się Panu/Pani pomagać innym członkom organizacji w wykonywaniu ich zadań?
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tak, często. 2. Tak, czasami. 3. Tak, ale bardzo rzadko. 4. Nie zdarza mi się.

34. Czy zdarza się Panu/Pani korzystać z pomocy innych w wykonywaniu swoich obowiązków?
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tak, często. 2. Tak, czasami. 3. Tak, ale bardzo rzadko. 4. Nie zdarza mi się.
35. Jak Pan/Pani ocenia współpracę Pana/Pani organizacji z otoczeniem?
<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizacja bardzo dobrze współpracuje z otoczeniem, jest otwarta, angażuje się w różne działania. 2. Organizacja współpracuje z otoczeniem chętnie, w zakresie który jest bliski profilowi jej działania. 3. Organizacja współpracuje z otoczeniem tylko w zakresie niezbędnym do jej funkcjonowania. 4. Organizacja nie współpracuje z otoczeniem, jest zamknięta na wspólne działania z innymi.
36. Jak chętnie Pana/Pani zdaniem członkowie organizacji podejmują się nowych zadań/pomysłów?
<ol style="list-style-type: none"> 1. Bardzo chętnie. 2. Chętnie. 3. Raczej niechętnie. 4. Niechętnie.
37. Jak chętnie Pan/Pani podejmuje się nowych zadań/pomysłów?
<ol style="list-style-type: none"> 1. Bardzo chętnie. 2. Chętnie. 3. Raczej niechętnie. 4. Niechętnie.
38. Według Pana/Pani wiedzy, jaki procent członków organizacji zaangażowanych jest w działalność społeczną (np. przynależność do organizacji pozarządowych, wolontariat)?
<ol style="list-style-type: none"> 1. Zdecydowana większość, ponad 80%. 2. Połowa członków. 3. Mniej niż połowa. 4. Niewiele, ok 10%. 5. Według mojej wiedzy nikt nie jest zaangażowany.
39. Ile razy zdarzyło się Panu/Pani w ciągu ostatniego roku angażować w działalność społeczną?
<ol style="list-style-type: none"> 1. Kilkadziesiąt razy. 2. Kilkanaście razy. 3. Kilka razy. 4. Nie angażowałem się.
40. Według Pana/Pani wiedzy, jaki procent członków organizacji zaangażowanych jest w sprawy publiczne członków organizacji (np. pełnione role/funkcje publiczne, polityczne, uczestnictwo w wyborach)?
<ol style="list-style-type: none"> 1. Zdecydowana większość, ponad 80%. 2. Połowa członków. 3. Mniej niż połowa. 4. Niewiele, ok 10%.

5. Według mojej wiedzy nikt nie jest zaangażowany.
41. Ile razy zdarzyło się Panu/Pani w ciągu ostatniego roku angażować w sprawy publiczne?
<ol style="list-style-type: none"> 1. Kilkadziesiąt razy. 2. Kilkanaście razy. 3. Kilka razy. 4. Nie angażowałem się.
42. Jest Pan/Pani członkiem jakiejś organizacji pozarządowej/grupy nieformalnej?
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tak, pełnię funkcję w Zarządzie. 2. Tak, jestem aktywnym członkiem. 3. Tak, ale jestem mało zaangażowany/a. 4. Nie, nie jestem członkiem żadnej organizacji.
43. Czy brał/a Pan/Pani udział w ostatnich wyborach?
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tak. 2. Nie.
44. Czy pełni Pan/Pani jakąś funkcję publiczną/społeczną?
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tak. 2. Nie.
45. Proszę podać swój wiek.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Poniżej 20 lat 2. 21 – 30 lat 3. 31 – 45 lat 4. 46 – 65 lat 5. Powyżej 65 lat
46. Proszę podać Pana/Pani wykształcenie.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Podstawowe. 2. Gimnazjalne. 3. Średnie. 4. Wyższe.
47. Proszę określić swoją płeć.
<ol style="list-style-type: none"> 1. K. 2. M.

Aneks nr 2 Dyspozycje do indywidualnych wywiadów pogłębionych z przedstawicielami organizacji

Cel	Pytania ogólne	Pytania szczegółowe
WIĘZI/ TOŻSAMOŚĆ		
<p>1. Poznanie przekonań przedstawicieli organizacji na temat poczucia więzi pracowników z organizacją.</p> <p>2. Wyodrębnienie czynników/ motywów kształtujących/ wpływających na więzi/tożsamość w organizacji.</p>	<p>1. Jaka jest misja i wizja Pana/Pani organizacji?</p> <p>2. Jak Pan/Pani uważa, czy pracownicy identyfikują się z organizacją?</p> <p>3. Czy Pan/Pani identyfikuje się z misją organizacji?</p> <p>4. Co stanowi o tożsamości Pana/Pani organizacji?</p>	<p>1. Jakie wartości są najważniejsze dla osób zarządzających organizacją?</p> <p>2. Jakie wartości organizacji są najważniejsze dla Pana/Pani?</p> <p>3. Jakie działania dominują w organizacji, czemu są podporządkowane?</p> <p>4. Czy przestrzegacie Państwo w organizacji zasad równości i niedyskryminowania? Czy mógłby Pan/Pani o nich opowiedzieć? Uważacie, że to ważny/nieważny aspekt zarządzania organizacją?</p> <p>5. Jakie tradycje, zwyczaje występują w Pana/Pani organizacji?</p> <p>6. Czy komunikacja w organizacji oparta jest o swoiste kody, zasady, właściwe tylko dla organizacji?</p> <p>7. Jaki w organizacji jest poziom nadawania znaczeń i symboli w komunikowaniu oraz poziom ich współrozumienia?</p> <p>8. Czy macie Państwo wypracowane zasady związane z przeciwdziałaniem konfliktom, podziałom? Jeśli tak, jak są komunikowane?</p> <p>9. Czy dla organizacji istotne jest tworzenie własnej odrębności? Czy są podejmowane działania kształtujące wewnętrzną specyfikę, kulturę organizacji? Jeśli tak, czy są one promowane wśród pracowników?</p>
ZAUFANIE		
<p>1. Zbadanie poziomu zaufania kadry zarządzającej do pracowników i interesariuszy i pracowników do kadry zarządzającej.</p> <p>2. Weryfikacja relacji</p>	<p>1. Jak Pan/Pani sądzi czy pracownicy sobie ufają? A czy ufają swoim przełożonym?</p> <p>2. Czy Pan/Pani ufa swoim pracownikom/ przełożonym?</p>	<p>1. Jak Pan/Pani sądzi, jaki charakter relacji występuje między współpracownikami? A jaki charakter między współpracownikami a przełożonymi?</p> <p>2. Jeśli miałby/ałaby Pan/Pani wymienić cechy charakterystyczne dla zespołu, jakie one by były?</p> <p>3. Co może Pan/Pani powiedzieć o przejrzystości zasad i norm w Pana/Pani organizacji?</p>

<p>panujących w organizacji.</p> <p>3. Rozpoznanie przejrzystości norm i dostępu do informacji w organizacji.</p>	<p>3. Jak postrzega Pan/Pani zespół pracowników?</p>	<p>4. Jak Pan/Pani ocenia dostęp poszczególnych pracowników do informacji?</p> <p>5. Czy pracownicy zgłaszają się z problemami do przełożonych?</p> <p>6. Czy pracownicy otwarcie komunikują odmienne wobec innych pracowników i/lub przełożonych zdanie?</p> <p>7. Czy dla Zarządu organizacji istotne jest aby ludzie w organizacji sobie ufali? Jeśli tak, w jaki sposób jest to komunikowane współpracownikom?</p>
WPŁYW		
<p>1. Poznanie zasad i sprawności kanałów komunikacji w organizacji.</p> <p>2. Rozpoznanie możliwości wywierania wpływu w organizacji.</p> <p>3. Wyodrębnienie czynników i częstotliwości mobilizowania się członków organizacji wokół wspólnych spraw/ problemów.</p>	<p>1. Jak ocenia Pan/Pani sprawność i decyzyjność w organizacji?</p> <p>2. Kto Pana/Pani zdaniem ma największą możliwość wywierania wpływu? Kto jej nie ma?</p>	<p>1. Jak Pana/Pani zdaniem przebiega komunikacja między współpracownikami? Czy są wypracowane zasady komunikacji? Jaki mają charakter? Czy pracownicy opierają się na własnych decyzjach czy raczej je konsultują z innymi?</p> <p>2. Jak Pana/Pani zdaniem przebiega komunikacja między pracownikami a przełożonymi? Czy pracownicy mają samodzielność decyzyjną czy też decyzje wymagają zatwierdzenia przełożonych? W jakim zakresie? Na ile brane jest pod uwagę zdanie pracownika?</p> <p>3. Czy podejmujecie się w organizacji wspólnego rozwiązywania problemów lub jednocześnie wokół wspólnych spraw? Proszę o tym opowiedzieć. Jak Pan/Pani to ocenia? Jaki ma to wpływ na organizację/ Czy ma to wpływ?</p>
WSPÓŁPRACA		
<p>1. Zbadanie zasad regulujących współpracę wewnątrz i na zewnątrz organizacji.</p> <p>2. Rozpoznanie sytuacji organizacji w zakresie współdziałania, konfliktów,</p>	<p>1. Jak wygląda współpraca między pracownikami w Pana/Pani organizacji?</p> <p>2. Jak kadra zarządzająca współpracuje z pracownikami?</p>	<p>1. Czy organizowane są wspólne spotkania/zebrania, na których omawiane są zagadnienia związane z pracą? Jak one wyglądają? Jakie są stosowane formy/narzędzia komunikacji?</p> <p>2. Czy pracownicy spotykają się poza pracą?</p> <p>3. Czy kadra zarządzająca uczestniczy w tych spotkaniach? Proszę opowiedzieć jaki mają one charakter? Jaka forma jest preferowana, online czy offline? Jaka jest aktywność pracowników podczas tych spotkań?</p>

niesienia pomocy innym.		<p>4. Czy pracownicy pomagają sobie nawzajem?</p> <p>5. Czy Pana/Pani zdaniem pracownicy mogą liczyć na pomoc swoich przełożonych? Proszę opowiedzieć o przykładowych sytuacjach.</p> <p>6. Jak przebiega komunikacja podczas pracy zespołowej? Na ile otwarci są pracownicy do dzielenia się wiedzą?</p> <p>7. Czy są wypracowane zasady współpracy? Czy i jak są komunikowane?</p> <p>8. Czy w komunikowaniu wizerunku wewnętrznego współpraca jest istotnym elementem? Czy jest stworzony w organizacji i komunikowany kanon zasad współpracy?</p>
AKTYWNOŚĆ		
<p>1. Określenie poziomu formalnej i nieformalnej aktywności członków organizacji.</p> <p>2. Określenie poziomu inicjatywności i kreatywności członków organizacji.</p> <p>3. Poznanie zaangażowania członków organizacji w zakresie spraw społeczno-publicznych.</p>	<p>1. Jak ocenia Pan/Pani poziom aktywności pracowników i kadry zarządzającej organizacji?</p> <p>2. Co może Pan/Pani powiedzieć o kreatywności i inicjatywności zespołu?</p>	<p>1. W jakie zadania najchętniej angażują się pracownicy? W jakie najmniej chętnie?</p> <p>2. Kto i kiedy wykazuje się największą kreatywnością i inicjatywnością?</p> <p>3. Jak Pan/Pani myśli od czego to zależy?</p> <p>4. Czy według Pana/Pani wiedzy członkowie zespołu są osobami aktywnymi społecznie, politycznie?</p> <p>5. Czy organizacja angażuje się w kwestie społeczne? Proszę podać przykłady. Jak Pan/Pani ocenia tę działalność organizacji?</p> <p>6. Czy stosowane formy i narzędzia komunikacji nastawione są na aktywność indywidualną czy zbiorową?</p> <p>7. Czy są budowane i komunikowane sieci wsparcia wewnątrz organizacji?</p> <p>8. Czy są podejmowane działania promujące aktywność zbiorową członków organizacji?</p> <p>9. Pana/Pani zdaniem organizacja buduje wizerunek wyspecjalizowanych, profesjonalnych indywidualistów czy raczej zwartego, dzielącego się pracą i wiedzą zespołu?</p>
ZMIENNE DOTYCZĄCE ORGANIZACJI		
1. Zweryfikowanie sytuacji organizacji pod	1. Co może Pan/Pani powiedzieć o rotacji	1. Od czego Pana/Pani zdaniem zależy rotacja pracowników? Jak chciałby Pan/Pani aby było w tym zakresie?

<p>kątem fluktuacji pracowników.</p> <p>2. Określenie poziomu satysfakcji pracowników z pracy.</p> <p>3. Określenie poziomu zadowolenia interesariuszy ze współpracy z organizacją.</p> <p>4. Weryfikacja sprawności wdrażania procesów decyzyjnych w organizacji.</p>	<p>pracowników w organizacji?</p> <p>2. Jak ocenia Pan/Pani współpracę pomiędzy pracownikami i panujące relacje?</p> <p>3. Jaka według Pana/Pani jest sprawność procesów zarządczych?</p>	<p>2. Jak układa się Pana/Pani zdaniem współpraca z pracownikami? Kto Pana/Pani zdaniem jest najbardziej z niej zadowolony? Czy ktoś nie jest zadowolony ze współpracy z Pana/Pani organizacją? Jak Pan/Pani myśli co ma na to największy wpływ?</p> <p>3. Co może Pan/Pani powiedzieć o zapadaniu decyzji w Pana/Pani organizacji? Jak są one przyjmowane przez pracowników? Jak sprawnie wdrażane? Jak Pan/Pani sądzi od czego to zależy?</p> <p>4. Jaka strategia zarządzania komunikacją jest przyjęta w organizacji, scentralizowana czy zdecentralizowana? Czy stosowane narzędzia mają raczej charakter formalny czy nieformalny?</p> <p>5. Czy w organizacji dokładacie starań aby budować wizerunek wewnątrz organizacji jako pracodawcy? Jeśli tak, jakie stosujecie działania?</p>
ZMIENNE DOTYCZĄCE WIZERUNKU ORGANIZACJI		
<p>1. Zweryfikowanie jak postrzegany jest wizerunek organizacji.</p> <p>2. Określenie jak kształtuje się proces komunikowania wartości organizacji.</p> <p>3. Weryfikacja barier występujących w komunikowaniu.</p>	<p>1. Jak ocenia Pan/Pani wizerunek wewnętrzny organizacji?</p> <p>2. Jak ocenia Pan/Pani wizerunek organizacji na zewnątrz?</p> <p>3. Jaka jest strategia komunikacji w organizacji?</p> <p>4. Jakie bariery w komunikacji Pan/Pani dostrzega?</p>	<p>1. Czy, jeśli tak, jaka jest postawa organizacji w zakresie misji, wizji, filozofii działania? Jak ją komunikujecie pracownikom? Czy i jak komunikujecie ją na zewnątrz?</p> <p>2. Co Pana/Pani zdaniem składa się na pozytywny wizerunek organizacji? Jaki jest pożądanym przez Pana/Panią wizerunek organizacji?</p> <p>3. Jakie działania podejmuje Wasza organizacja aby kształtować pozytywny wizerunek? Jakie Pana/Pani zdaniem przynoszą one skutek? Co Pana/Pani zdaniem najbardziej pomaga w budowaniu pozytywnego wizerunku a co stanowi największą barierę?</p> <p>4. Jak ocenia Pan/Pani sprawność systemu komunikacji wewnętrznej? Co ma na niego największy wpływ? Czy zapewnione jest sprzężenie zwrotne między pracownikami a przełożonymi?</p> <p>5. Czy w Pana/Pani ocenie występują w organizacji bariery w komunikacji? Jaki jest ich charakter? Czy są to bariery związane z jakością informacji czy raczej</p>

		bariery związane z atmosferą komunikacji? Jaki mają wpływ na funkcjonowanie organizacji? Jak Pana/Pani zdaniem wpływają na wizerunek organizacji?
--	--	---

Aneks nr 3 Epizody użyte w badaniach jakościowych

1) Sytuacja A

W organizacji A pracownik ukradł mienie należące do organizacji. Chodziło o środki ochrony, takie jak rękawiczki i maseczki ochronne. Kradzież nastąpiła w szczególnie trudnym okresie, podczas panującej pandemii koronawirusa. Środki ochrony miały być zabezpieczeniem dla pracowników udających się w teren. Ukradzono ponad połowę zapasów. Kierownik po odkryciu kradzieży poczuł się bardzo dotknięty, odebrał to jako nadwyrężenie zaufania i brak troski o pozostałych członków zespołu. Zwołał spotkanie z pracownikami, powiedział, że takie zachowanie jest naganne, egoistyczne i w znaczący sposób wpływa na współpracę. Poprosił o przyznanie się do winy i zwrot środków. Nikt z pracowników nie przyznał się. Kierownik miał swoje podejrzenia co do osoby, która dokonała kradzieży i celu (sprzedaż). Na drugi dzień połowa skradzionych środków została podrzucona do magazynu. Kierownik poprosił swojego przełożonego o zmianę zespołu, którym kieruje z uwagi na poważną trudność we współpracy z osobą, do której żywi podejrzenia. Przełożony jednak poprosił o niepodejmowanie pochopnych decyzji i ponowną rozmowę z zespołem o zasadach współpracy gdy emocje trochę opadną. Kierownik nadal kieruje tym samym zespołem. Kwestia kradzieży do dnia dzisiejszego nie została wyjaśniona.

1. Jak Pan/ Pani myśli, jak takie wydarzenia wpływają na zespół. Jakie są ich przyczyny? Jakie konsekwencje?
2. Jak Pan/Pani ocenia zachowanie pracownika?
3. A co myśli Pan/Pani o zachowaniu kierownika i jego przełożonego?
4. Wyobrazi Pan/Pani sobie, że jest członkiem tego zespołu. Jakich kroków oczekiwałby/aby Pan/Pani od swoich przełożonych?

2) Sytuacja B

Organizacja B podjęła decyzję o stworzeniu pracownikom jak największej przestrzeni i okazji do interakcji. W związku z tym wprowadzono wspólne przerwy w pracy, o tej samej porze, które miały służyć odpoczynkowi, zjedzeniu posiłku czy krótkim rozmowom pomiędzy pracownikami. Ponadto przygotowano odpowiednio wspólną przestrzeń, stworzono pomieszczenie socjalne z zapleczem kawowym oraz miejsca odpoczynku.

Zmieniono także system pracy. Zrezygnowano z pracy w stałych zespołach na rzecz elastycznego przemieszczania pracowników i zmiany składów zespołów.

Dopełnieniem tych działań było zorganizowanie dwa razy do roku wyjazdowych spotkań integracyjnych dla pracowników.

1. Jak Pan/Pani sądzi, jaki wpływ będą miały podjęte działania na współpracę i budowanie więzi pomiędzy pracownikami?
2. Jak Pan/Pani ocenia te działania?
3. Wyobrazi Pan/Pani sobie, że jest członkiem/inią tego zespołu. Jak wpłynęłoby to na Pana/Pani funkcjonowanie w tej organizacji?

3) Sytuacja C

W organizacji C Zarząd wprowadził zasadę, że raz do roku wszyscy członkowie, pracownicy i Zarząd spotykają się na kilkudniowych warsztatach strategicznych. Podczas tych warsztatów wypracowują wspólnie cele krótko i długookresowe dla organizacji, ewaluują podjęte w danym roku działania, weryfikują misję i wizję organizacji. Ponadto wszyscy razem planują i wypracowują kierunki rozwoju organizacji, analizują otoczenie oraz trendy w branży, w której organizacja funkcjonuje.

Przyjętą zasadą jest, że podczas warsztatów wszyscy są aktywni, każdy ma równy głos w dyskusji i możliwość wpływu na podejmowane decyzje. Warsztaty zawsze są wyjazdowe aby nikogo nie rozpraszały czynności dnia codziennego.

1. Jak Pan/ Pani sądzi, jaki wpływ mają podejmowane działania na budowanie tożsamości organizacji i poczucie wpływu pracowników?
2. Jakie znaczenie dla Pana/Pani miałyby takie działania, gdyby był/a Pan/Pani członkiem/nią tej organizacji?
3. Czy chętnie brałby/aby Pan/Pani udział w takich warsztatach?

4) Sytuacja D

W organizacji D pracownik popełnił błąd podczas wyceny usług dla strategicznego klienta. Błąd spowodował utratę klienta. Biorąc pod uwagę poważne, negatywne konsekwencje dla organizacji pracownik w pierwszym odruchu postanowił to ukryć. Ponieważ jednak obawiał się, że sprawa i tak szybko wyjdzie na jaw, przyznał się do błędu. Przełożony podziękował za przekazanie tej informacji. Stwierdził, że popełnianie błędów jest czymś normalnym, co pozwala organizacji się rozwijać i eliminować niedociągnięcia operacyjne i systemowe.

1. Co Pan/Pani myśli o postawie przełożonego?
2. Jak Pan/Pani oceniłby/aby zachowanie pracownika w tej sytuacji?
3. Jak Pan/Pani zachowałby/aby się na miejscu pracownika gdyby popełnił/a Pan/Pani błąd?

5) Sytuacja E

Pracownik zwrócił się do swojego przełożonego z propozycją usprawnienia działania, które zostało mu powierzone. Menager jednak odpowiedział mu, że zadanie i jego realizacja zostały zaplanowane właściwie z punktu widzenia całości organizacji. Dodał, że to on z uwagi na swoje stanowisko widzi to „z góry” i potrafi właściwie ocenić sytuację. Pracownik natomiast powinien skupić się na jak najlepszej realizacji swojego zadania.

1. Co sądzi Pan/Pani o postawie menagera?
2. Czy Panu/Pani zdarzają się takie sytuacje w pracy?
3. Jak Pan/Pani na nie reaguje?

6) Sytuacja F

W organizacji F wszyscy zaczynają i kończą pracę o tej samej godzinie. Lista obecności jest zabierana przez pracownika działu kadr punktualnie o godzinie, o której powinna zaczynać się praca. Każdemu pracownikowi przysługują dwie, 10-minutowe przerwy o konkretnych godzinach. W organizacji dba się o spokój, ciszę i przestrzeganie dyscypliny. Stawia się na indywidualizm i pracę jednostkową. Osoby o najwyższych wynikach są premiowane. Na każdą sytuację i ryzyko organizacja ma przewidzianą odpowiednią procedurę. Jeśli z jakiegoś powodu procedura nie zadziała, odpowiednie osoby ją dopracowują.

1. Jak Pan/Pani ocenia takie zasady organizacji?
2. Czy odpowiadałyby one Panu/Pani?
3. Jak Pan/Pani sądzi, jaka atmosfera panuje w tej organizacji?
4. Czy takie warunki w Pana/Pani ocenie sprzyjają satysfakcji z pracy?

7) Sytuacja G

Organizacja G rozbudowuje wolontariat pracowniczy. Prawie wszyscy członkowie organizacji podejmują jakieś działania wolontarystyczne. Część pracowników udziela korepetycji dzieciom, podopiecznym Miejskiego Ośrodka Pomocy Społecznej, część udziela pomocy w robieniu zakupów. W okresie świątecznym wszyscy bardzo chętnie angażują się w przygotowywanie Szlachetnej Paczki i inne akcje związane z przygotowywaniem paczek i prezentów. Organizacja przeznacza część środków na zakupy, resztę dokładają pracownicy. Przygotowywanie i dystrybuowanie paczek może się odbywać w godzinach pracy. Organizacja zakupuje też chętnie pracownikom zestawy startowe na różne akcje i wydarzenia charytatywne. Wszyscy pracownicy mają koszulki firmowe z logo organizacji, w których biorą

udział w tych wydarzeniach. Zarząd organizacji uważa, że działalność wolontarystyczna ma pozytywny wpływ na pracowników.

1. Jak Pan/Pani ocenia znaczenie działalności wolontarystycznej pracowników dla rozwoju organizacji?
2. Jak się Panu/Pani wydaje, czy to powszechne działania? Czy ludzie chętnie angażują się w działalność społeczną?
3. Czy w Pana/Pani organizacji podejmowane są takie inicjatywy? Gdyby były, czy chętnie by się Pan w nie włączał?
4. Jak Pan/Pani myśli, dlaczego to się udaje w tej organizacji?

8) Sytuacja H

Organizacja H jest znana w środowisku. Funkcjonuje od wielu lat na rynku, poszerzając kierunki swoich działań. Osią ich działalności są dzieci i młodzież, pozbawione opieki rodzicielskiej. Są odważni w swojej misji i zupełnie jej oddani. Pracownicy, Zarząd i członkowie organizacji to stały skład. Można zauważyć w ich pracy pasję i utożsamianie się z celami organizacji. Ludzie się znają, współpracują od wielu lat, darzą się zaufaniem. Widać, że poza więzami służbowymi mają także relacje koleżeńskie. Często spędzają razem czas po pracy, pomagają sobie w sytuacjach kryzysowych. Można także zauważyć, że chętnie podejmują się wspólnych inicjatyw. Jak np. ta, kiedy w restauracji społecznej, którą prowadzą, zaczęli wydawać „Obiady dla medyka”.

Obserwując tę organizację ma się wrażenie, że praca dla nich to coś więcej niż tylko generowanie zysku. Każdy pracownik świadczy o tym swoją postawą.

1. Jak Pan/Pani postrzega taką organizację?
2. Czy chciałby/aby Pan/Pani pracować w takiej organizacji?
3. Jaki Pana/Pani zdaniem wizerunek ma ta organizacja jako pracodawca? Co na niego wpływa?

Aneks nr 4 Indeksy wykorzystane w analizie danych ilościowych

INDEKS Tożsamość organizacji

Jak Pan/Pani uważa, jakie są najważniejsze wartości dla Pana/Pani organizacji?

Jak Pan/Pani uważa, jakie cechy są charakterystyczne dla zespołu pracowników, którego jest Pan/ Pani członkiem?

INDEKS Zaufanie

Czy zgadza się Pan/Pani z opinią, że innym pracownikom w Pana/Pani organizacji można ufać?

Czy zgadza się Pan/Pani z opinią, że Pana/Pani przełożeni to uczciwi ludzie?

INDEKS Poczucie wpływu

Czy Pana/Pani zdaniem pracownicy mają wpływ na decyzje przełożonych dotyczące wykonywanych zadań?

Czy Pan/Pani czuje, że ma taki wpływ?

W sytuacji gdy ma Pan/Pani odmienne zdanie niż przełożony, czy wyraża Pan/Pani swoją opinię?

INDEKS Aktywność

Jak chętnie Pana/Pani zdaniem członkowie organizacji podejmują się nowych zadań/pomysłów?

Jak chętnie Pan/Pani podejmuje się nowych zadań/pomysłów?

Według Pana/Pani wiedzy, jaki procent członków organizacji zaangażowanych jest w działalność społeczną (np. przynależność do organizacji pozarządowych, wolontariat)?

Ile razy zdarzyło się Panu/Pani w ciągu ostatniego roku angażować w działalność społeczną?

Według Pana/Pani wiedzy, jaki procent członków organizacji zaangażowanych jest w sprawy publiczne członków organizacji (np. pełnione role/funkcje publiczne, polityczne, uczestnictwo w wyborach)?

Ile razy zdarzyło się Panu/Pani w ciągu ostatniego roku angażować w sprawy publiczne?

Jest Pan/Pani członkiem jakiejś organizacji pozarządowej/grupy nieformalnej?

Czy brał/a Pan/Pani udział w ostatnich wyborach?

Czy pełni Pan/Pani jakąś funkcję publiczną/społeczną?

INDEKS Współpraca

Jak często zdarza się w Państwa organizacji wspólne działanie pracowników skierowane na rozwiązanie jakichś problemów/wspólnych spraw?

Jak często zdarza się Panu/Pani angażować we wspólne działania skierowane na rozwiązanie problemów czy wspólnych spraw?

Czy zdarza się Panu/Pani pomagać innym członkom organizacji w wykonywaniu ich zadań?

Czy zdarza się Panu/Pani korzystać z pomocy innych w wykonywaniu swoich obowiązków?

INDEKS Wizerunek organizacji

Jak Pan/Pani sądzi, jak Pana/Pani organizacja jest postrzegana przez otoczenie?

Jak Pan/Pani ocenia współpracę Pana/Pani organizacji z otoczeniem?

Jak określiłby/aby Pan/Pani swoje miejsce pracy?

INDEKS Komunikacja wewnętrzna

Jak Pana/Pani zdaniem przebiega komunikacja między współpracownikami?

Jak Pana/Pani zdaniem przebiega komunikacja między pracownikami a przełożonymi?

INDEKS Charakter relacji w organizacji

Jaki Pana/Pani zdaniem jest charakter relacji występujący między współpracownikami w Pana/Pani organizacji?

Jakie Pana/Pani zdaniem panują relacje między kierownictwem a pracownikami?

INDEKS Komunikacja formalna

Jak często w Pana/Pani organizacji organizowane są formalne spotkania/zebrania pracowników?

Jak często zdarza się Panu/Pani uczestniczyć w spotkaniach formalnych/zebraniach organizowanych w Pana/Pani organizacji?

INDEKS Komunikacja nieformalna

Czy członkowie Pana/Pani organizacji spotykają się poza pracą?

Czy zdarza się Panu/Pani uczestniczyć w spotkaniach pracowników poza pracą?

Czy zdarza się Panu/Pani organizować spotkania dla współpracowników poza pracą?

INDEKS Zasady niedyskryminowania

Proszę określić, czy w Pana/Pani organizacji stosowane są zasady niedyskryminowania (np. ze względu na płeć, wiek, wyznanie, orientację seksualną, niepełnosprawność)?

Jaki procent wśród osób zajmujących stanowiska kierownicze w Pana/Pani organizacji stanowią kobiety?

Jaki procent wśród pracowników organizacji stanowią osoby z niepełnosprawnością, przedstawiciele mniejszości narodowych, etnicznych, religijnych?

INDEKS Fluktuacja pracowników

Czy w Pana/Pani organizacji jest duża fluktuacja pracowników, czy raczej skład pracowniczy jest stały i rzadko dochodzi do zwolnień lub rezygnacji z pracy?

Jak Pan/Pani uważa, jakie cechy są charakterystyczne dla zespołu pracowników, którego jest Pan/Pani członkiem?

Jak określiłby/aby Pan/Pani swoje miejsce pracy?